Department of Indian Affairs and Northern Development
Corporate Services
Departmental Audit and Evaluation Branch

Prepared by:

HélèneThériault, Project Manager

Departmental Audit and Evaluation Branch

Assisted by:
Samson & Associates

Review of the Human Resources Branch

Project 97/20
March 1998

Table of Contents

Page

Executive Summary ..... **i**
- Background i
- Objectives and Scope i
- General Assessment i

Section 1 - Introduction **1**
- Background 1
- Objectives 1
- Scope of Work 1
- Methodology 2

Section 2 - Findings and Recommendations **4**
- Client Satisfaction Survey 4
- Organizational Structure 5
- Management Control Framework 8
- Distribution of Workloads 10

Section 3 - Implementation Plan **11**
- Choice of Structure 11
- Distribution of Workload/Classification/Staffing 11
- Approval Process 11
- Change Management Strategy 11

Annexes
- Terms of Reference
- Action plan

Appendices
- Appendix A - Survey Questionnaire - Managers
- Appendix B - Survey Questionnaire - NCR Staff
- Appendix C - Current Organizational Structure
- Appendix D - HRB Business Line
- Appendix E - Benchmarking with other departments
- Appendix F - Proposed Organization: Option 1
- Appendix G - Proposed Organization: Option 2

Executive Summary

Background

The Human Resources Branch (HRB) is responsible for providing advice, assistance and support to managers for recruiting, maintaining and training departmental staff. They are also responsible for providing advice to employees. Its mandate is to ensure the effective use of human resources in achieving departmental objectives. In view of several major changes that have occurred within DIAND, HRB wished to proceed with an assessment of its overall service delivery.

Objectives and Scope

The review included all aspects of human resources management within the department at corporate headquarters and within the National Capital Region (NCR) Operations. The objectives were to identify business lines and determine whether HRB's structure permits it to meet its priorities and those of the department. The review included proposed organizational changes and improvements to the branch's management control framework.

General Assessment

Most clients of HRB are satisfied with the service received. A number of comments were received during the survey phase, however, which could serve as a basis for improving certain areas, especially with respect to the process and to the timeliness of delivery. The business lines that were developed during this review will serve as the building blocks for a revised organizational structure. HRB staff, management and clients made suggestions during the survey and focus group discussions, and comparisons were also made with other departments. Two options for restructuring the organization have been presented to the Human Resources Branch (see Appendices F and G).

While both options are based on a generic structure, the second one reflects more detailed discussions with the HRB and contains the following key elements: Corporate Services; Operations (NCR); Learning & Development; and HR Planning. The EX services addressed under the NCR HR Operations with option 1 are handled separately in option 2. The Aboriginal component is treated as a separate element in both options.

Like most other departmental organizations reviewed during the benchmarking exercise, HRB needs to improve the management control framework to ensure proper planning, programming and control through the development of performance indicators, business and work plans, and reporting and feedback systems. A separate evaluation of the workload must be considered to justify whatever level of resources is allocated under a revised structure.

Section 1 - Introduction

Background

The Human Resources Branch (HRB) is responsible for providing advice, assistance and support to managers for recruiting, maintaining and training departmental staff. They are also responsible for providing advice to employees. Its mandate is to ensure the effective use of human resources in achieving departmental objectives.

Management of human resources in the federal government requires the presence of a number of generally recognized sub-functions. These are human resources planning, training and development, classification, staffing, staff relations, compensation and employee support services. Each sub-function encompasses closely related activities; for instance, staffing includes recruitment, selection and appointment. In addition, DIAND's HRB includes an important Aboriginal component in its human resource function.

In view of several major changes identified within DIAND, HRB wished to proceed with an assessment of its overall service delivery.

Objectives

The objectives of this review are to:

- review the services and business lines of HRB;
- identify how well HRB is positioned to meet departmental objectives and priorities, now and in the future; and
- propose structural changes to HRB if required.

Scope of Work

The review included all aspects of human resources management within the department at corporate headquarters and within the National Capital Region (NCR) Operations. The issues to be addressed have been identified as follows:

- with its current structure and resources, can HRB meet the various challenges it faces with respect to its clients and their expectations, at both corporate and regional levels; and can it fulfil the vision of the department and of the government as a whole?

- is the workload within HRB properly distributed and communicated and are employee abilities commensurate with those workloads?

- how should HRB be dealing with new initiatives and challenges such as La Relève, the Leadership Initiative, implementation of Resourcing Our Priorities (ROP), the AboriginalWorkforce Participation Initiative (AWPI), claims, Nunavut, devolution, etc.?

The overall responsibility for human resources is shared between HRB and program managers.

The regions provided input through participation in the storyboarding sessions identified in our Planning/Orientation Phase, and the client satisfaction survey conducted as part of the Data Gathering Phase.

Methodology

Planning/Orientation Phase

We began the Planning/Orientation Phase by familiarizing ourselves with the Human Resources Branch. This step included reviewing relevant documentation and a number of departmental and government-wide initiatives, such as La Relève, the Leadership Initiative, etc. We conducted a substantial number of preliminary interviews with managerial and supervisory personnel in preparing the storyboarding sessions.

Storyboarding sessions were conducted in September 1997 during the regional managers' HR meeting in Montreal. HR management personnel from headquarters and all of the regions were represented. The purpose of these sessions was to model the main activities and processes of the branch and to identify the business lines. We continued our storyboarding sessions in the National Capital Region with all functional HRB staff in order to break down the business lines and provide the review team with the information required to properly analyse the existing HRB structure. A number of additional interviews were conducted to ensure all HRB staff were given an opportunity to participate in the study.

At the conclusion of the Planning/Orientation Phase, we were able to identify a number of issues to be addressed in the subsequent phase, and these were presented to the Personnel Management Committee. A work plan was then prepared for the Data Gathering/Conduct Phase.

Data Gathering/Conduct Phase

This phase consisted mainly of the following tasks:

- conducting a client satisfaction survey;
- conducting focus groups to validate and confirm the results of the survey;
- carrying out a benchmarking/best practices review of selected government departments;
- assessing HRB's existing management framework; and
- conducting focus groups with corporate, regional and functional staff in order to develop a new organizational structure.

Analysis Phase

The data gathered in the previous phase were analysed and recommendations were developed and documented in this report. This phase also included a number of meetings with the Personnel Management Committee to discuss our analysis and recommendations, especially those concerning the proposed structure of the branch.

Reporting Phase

This report incorporates the findings and recommendations of our review. It includes the results of our analysis, the recommended structural changes and a proposed implementation plan.

Section 2 - Findings and Recommendations

Client Satisfaction Survey

The client satisfaction survey was divided into two parts: a survey of responsibility centre managers throughout the department and a survey of staff at headquarters. The questionnaires that were developed for each of these surveys are provided in Appendices A and B. These questionnaires were sent to all responsibility centre managers at headquarters, as well as to Directors General and HR officers in the regions (180 in total); and to a randomly selected sample of other staff at headquarters (150 in total).

The response rates to these surveys were somewhat disappointing. In the case of the responsibility centre managers, the response rate was 38%; in the case of the other staff, the response rate was 29%. Despite the low response rate, we feel that the results are still meaningful, particularly in the case of the responsibility centre managers.

In order to validate and confirm the results of the surveys, focus groups were conducted with staff and managers. The comments received at these focus groups were noted and considered in developing our analysis and recommendations.

The responses to our questionnaires indicated a general satisfaction level of about 80% in both groups surveyed.

Managers were asked to express their overall level of satisfaction with respect to three parameters: timeliness, service and value received. Their responses are summarized in the following table:

	Very Satisfied	Satisfied	Neither Satisfied nor Dissatisfied	Dissatisfied	Very Dissatisfied	Not Applicable
Timeliness	31%	52%	8%	5%	2%	3%
Service	21%	52%	11%	3%	0%	3%
Value Received	21%	52%	18%	0%	2%	8%

Staff expressed a similar level of satisfaction in response to the question: "How satisfied were you with the overall service received?"

Very Satisfied	46%
Satisfied	34
Neither Satisfied nor Dissatisfied	3
Dissatisfied	3
Very Dissatisfied	0
Not Applicable	14

The respondents to both questionnaires were also asked to provide comments on various aspects of the services received from HRB. A number of comments made by managers indicated areas where services need improvement. A detailed list of comments was provided to HRB to take action to improve services where required. These comments can be regrouped under the following major categories:

- process or procedures;
- timeliness;
- communications;
- knowledge / advice;
- contact; and
- service.

Recommendation

1. The Director General of HRB should review the managers' comments, taking into consideration that these represent potential areas for improvement. This could be done in the form of a project in which each division would be required to provide input into the actions needed to improve the situation.

Organizational Structure

The current organizational structure of the branch is shown in Appendix C.

Storyboarding and Identification of Business Lines

Our storyboarding sessions led to the identification of business lines for the branch. Appendix D shows the business lines that were developed in collaboration with the various groups and that are the result of extensive discussions with and feedback from management. For each business line we identified a "corporate services" component and an "operational" component.

The identification of these business lines is an important step in the development of a new organizational structure. In fact, we believe that the organizational structure should be built around these business lines.

Survey and Focus Groups

Focus groups on possible new organizational structures were conducted with managers and staff. A number of proposed structures were developed in these sessions and were very useful in formulating our recommendations in this area.

Manager and staff surveys identified problem areas and provided input into the restructuring of HRB. The analysis of the results indicated that both process and timing issues were identified as factors contributing to a number of managers comments. This points to a need to reorganize service delivery into a client-oriented structure that eliminates some of the process-heavy red tape.

Benchmarking/Best Practices

The benchmarking/best practices survey included five departments: Human Resources Development Canada (HRDC); Public Works and Government Services Canada (PWGSC); Transport Canada (TC); Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC); and Natural Resources Canada (NRCan). We also included Nav Canada, a recently privatized agency, because of its similar size and structure. We conducted interviews with managers in the HR functions in each of these agencies and reviewed available documentation and statistical information. We also reviewed the Conference Board of Canada's survey of human resources management practices in the private sector. We contacted the Conference Board for additional information as well.

In the area of organizational structure, we found a variety of approaches among the six departments surveyed. A high-level graphic summary of the different structures is provided in Appendix E.

Generally speaking, these departments could be classified according to two types of organizational structures; some have a traditional, functionally-related structure (TC, Nav Canada and HRDC), whereas others have adopted or are moving towards what might be called a generic corporate services model (AAFC).

We found that staff levels varied widely among the departments, as illustrated in the following table, which shows the ratio of human resources employees to total staff:

	TC	HRDC	AAFC	PWGSC	NRCan	DIAND	DIAND less Aborig.	AVE
A. HR (NCR)	115	174	61[2]	313	135	104	93	-
B. HR (Other Regions)[1]	60	376	49	150	15	89	89	-
C. Total HR (A+B)	175	550	110[2]	463	150	193	182	-
D. Total Clients	4600	24000	5500	12500	3700	3359	3359	-
E. Clients (NCR)	1840	4000	1650	6875	2500	1267	1267	-
F. Clients (Regions)	2760	20000	3850	5625	1200	2092	2092	-
Ratios								
Total HR:Total Clients (C:D)	1:26	1:44	1:50[2]	1:27	1:25	1:17	1:18	1:34

1 In all cases except AAFC, these HR Full Time Employees (FTEs) are not formally part of the HRB. They are responsible for delivering services to clients in the regions and report functionally to HRB.

2 Each of the four largest branches have their own HR unit. These FTEs are not part of the HRB.

This table clearly shows that, despite the perceptions of branch managers, branch staffing levels are not lower than those in other human resource groups in the federal government. Even when factoring in the resources allocated to the Aboriginal component (11 FTE), the results still compare favourably with the other departments.

Our conclusions regarding the reorganization of the HRB were based on an analysis of the elements described in the previous sections. Each element provided an insight into the current structure and state of affairs of HRB as well as into the possible advantages restructuring would offer with respect to client needs and service imperatives. We found that the organizational structure of the branch had a number of weaknesses such as having too many managers reporting to the Director General. In addition many HRB managers expressed dissatisfaction with certain overlaps between corporate and NCR operational functions.

Proposed options

Option 1

Restructure the organization using a generic approach.

This approach is currently used by Agriculture and Agri-Food Canada and is being contemplated by other departments. The approach consists of presenting the key elements of any organization: corporate policies, operations, learning and development, planning, and operations support.

Given the importance of the Aboriginal component to the department, a separate directorate needs to be created to ensure a proper strategic direction for the Aboriginal labour force. Autonomous training initiatives are currently being carried out in several areas within the branch and in a number of areas throughout the department. These areas include Claims, Lands and Trusts, Finance and Informatics. This lack of coordination and adequate planning can lead to an inconsistent quality of training, inefficient use of training resources, and inadequate access to training at the appropriate level or for the appropriate staff. The coordination of all training by a Learning and Development Directorate would ensure that the department benefits from a more efficient and effective training program.

Appendix F provides a detailed organizational chart for Option 1.

Option 2

Restructure the organization using a generic approach (Option 1 with modifications to better respond to the particularity of the department), *but have the Executive Group (EX) report separately, rather than under the operations, to the Director General.*

This option takes into account the high-level profile of the EX category and the confidentiality of the information that this group handles. Note, however, that the coordination of EX training should remain the responsibility of the Learning and Development Directorate.

Appendix G provides a detailed description of Option 2.

Recommendation

2. The Director General of HRB should assess, select and implement one of the two options presented for the reorganization of the Human Resource Branch based on the results of the above-noted assessment and the brainstorming sessions with the Personnel Management Committee and the Director General - HRB.

Management Control Framework

Our assessment of the existing branch management control framework was conducted in the course of interviews with the Director General and other members of the Personnel Management Committee. This also included a review of various documents that were presented to us.

We found the HRB management control framework to be very informal. There is a need for improved processes in business planning, work plans and reporting on performance.

One document listed a number of initiatives related to La Relève and showed target dates and the names of responsible managers. This document, however, did not indicate required resources or possible performance measures. In any case, this document listed a large number of special initiatives without indicating their level of priority or indicating any plan for the branch's regular, ongoing services.

As noted earlier, failure to take a more disciplined approach to management planning and control can lead to a reactive, firefighting approach and result in an inefficient use of time and resources.

Recommendation

3. The Director General of HRB should develop a formal accountability framework that includes the necessary control elements, such as *a business plan* (programming and planning), *performance measures/indicators*, *work plans* (by directorate), *a tracking system* and *reporting and feedback mechanisms*.

Business Plan for the branch

This should be based on:

- the departmental business plan
- a three-year time frame
- branch objectives and targets (timetable and performance indicators)
- indications of work to be done to meet objectives
- resources required within constraints

Performance Measures/Indicators

These should:

- measure elements that have been previously identified as important
- be specific to each business line
- be simple, relevant, valid and reliable
- reflect service quality standards

Work Plans for Each Directorate

These should:

- translate the business plan into annual work plans
- provide the basis for budgeting
- clearly state the assumptions on which they are based
- list activities, resources, and responsibilities
- provide a timetable
- state performance targets

Tracking System/Reporting and Feedback Mechanisms

These should:

- collect data on actual performance (time targets, performance targets)
- establish reporting periods (monthly, quarterly)
- provide timely and accurate reporting
- analyze variances (favorable and unfavorable)
- identify lessons learned, and apply corrective action

Distribution of Workloads

We encountered some difficulty in analyzing the workloads under the current and proposed organizational structures. There was a general scarcity of data on workloads in the various directorates and sections of the branch and it was difficult for us to obtain any objective measures of workloads.

In the course of interviews and group sessions, virtually all participating managers assured us that their workloads were extremely heavy and that they and their staffs were barely able to keep up with the demand for their services.

For the most part, however, the branch does not keep statistics on the demand for its services or on the quantity of work performed. As a result, it was not possible for us to evaluate whether the workload was evenly distributed among the various sectors in the branch, or to use such an evaluation as a basis for the proposed reorganization.

Recommendation

4. The Director General of HRB should, once the option of the reorganization has been selected, evaluate the workload of each directorate and section (desk audits, analysis of volume etc.) in order to justify the level of resources. Resource distribution should be based on the actual resources allocated to the different functions.

Section 3 - Implementation Plan

Choice of Structure

This report presents two options for reorganizing the Human Resources Branch. It also provides information on the benchmarking of other HR organizations. Based on this information, the Human Resources Branch must decide on the structure that would best suit its needs. In doing so, the branch must bear in mind the reasons for the review to meet DIAND's continually evolving challenges and the department's demand for human resources.

Distribution of Workload/Classification/Staffing

Once it has selected a structure, the branch must analyse the distribution of workloads and resources to be allocated to each division and section. Positions, including the head of each division, must be reassessed and classified. Some positions may require staffing actions.

Approval Process

A presentation document must be prepared and presented for approval to the Human Resource Committee of the department and to the Assistant Deputy Minister Corporate Services. Such a document should outline the impact of the proposed changes on service delivery and the resource base.

Change Management Strategy

In order to guarantee efficient implementation, HRB must ensure that the new structure is supported by senior management and that it is perceived to be well supported. When communicating with its staff, HRB must emphasize the fact that the staff members were consulted and that their concerns, although not perfectly reflected in the new organization, were taken into account in the development of the new organizational structure. The following strategy should be used to ensure effective implementation:

- inform all staff about the reorganization and highlight changes to the original structure;
- explain the reasons for the change, which include new requirements arising from evolving needs and consequent challenges experienced by the department and Federal Government;
- stipulate the effective date and provide the employees affected with a calendar of events for their re-deployment (training, transfer, red-circle, etc.);
- be ready to deal with resistance to change by making counseling available to all staff;
- ensure that an adequate accountability framework has been established at all levels.

TERMS OF REFERENCE

Terms of Reference
Review of
Human Resources Branch

Background:

The Human Resources Branch (HRB) is responsible to recruit, maintain and train departmental staff and to provide advice, assistance, and support to managers and employees in support of departmental operations including advice for recruiting, maintaining and training departmental staff. Its mandate is to ensure the effective use of human resources in the achievement of departmental objectives.

In Human Resources at least five sub-functions are recognized. They are Human Resource Planning and Development, Classification, Staffing, Staff Relations and Compensation. Each function encompasses closely related activities e.g., staffing includes recruitment, selection and appointment. In addition, HRB in DIAND includes a critical Aboriginal Employment Program.

The HRB staff are members of the management team charged with providing advice and support on personnel management. HRB staff exist to help management achieve their objectives and end results, through the effective and efficient management of human resources. In support of this, HRB provides a number of direct services to employees.

The HRB includes Corporate Human Resources offices and Human Resources for the National Capital Regional Office.

Need:

In view of major changes within DIAND, a need has been identified to review the services and business lines of the Human Resources Branch (HRB). The purpose is to identify how the branch is positioned to meet departmental objectives and priorities, now and in the future, and to propose structural changes if required.

Scope:

The overall HR function is a shared responsibility between HRB and corporate management. In order to provide a comprehensive overview of the departmental situation, regions will be asked to participate in the data gathering phase.

.../2

Issues: The review will address, but is not limited to, the following issues:

- What is the current structure of the HRB?
  - what are the current business lines of the HRB?
  - what are the clients' expectations of the HRB services?
  - how is it structured in the regions?
  - are the resources in line with the requirements?
  - is HRB structured and organized to meet client needs?
  - is HRB's structure in line with DIAND's vision?
  - is HRB's structure in line with the government-wide vision?

- What is the current state of affairs in the HRB?
  - what is the workload of the HRB staff and how is it distributed among them?
  - do people have the necessary knowledge, skills and tools to support the achievement of the departmental objectives?
  - is communication within the branch adequate?

- Is HRB in a position to meet the challenges resulting from the major shift in DIAND's management culture - devolution, partnership, La Relève, Leadership initiative, risk management?

- How can HRB be better equipped to deal with the numerous challenges it is facing - implementation of ROP, AWPI, major development in other parts of the department (claims, Nunavut, further devolution, etc.)?

- Are structural improvements needed for HRB to more effectively address and respond to current needs and to anticipated future needs?

Approach: It is proposed to adopt a process based on principles of consultation together with quantitative and qualitative research methods for the achievement of concrete, visible results. The project will be initiated by a Senior Audit Manager from the Departmental Audit and Evaluation Branch (DAEB) with the assistance of consultants. The selection of the firm will be done in partnership with the HRB.

Communication Branch will develop a communication strategy for this project.

.../3

The review will be conducted in four phases as follows:

Planning/Orientation Phase

The planning phase establishes the framework of the project. It clarifies the mandate, the objectives, the scope of the project and expected results - Organizational chart, mapping of the current situation, environmental scan of expectation for the future in terms of services, clients needs, evolution of the activities, delegation.

It also identifies the clients, and involves, if applicable, the initial members of the advisory committee which includes PMC members, Regional Managers/Directors, Human Resources, and Sector ADMs.

The object of this phase is for the review team to reach a common understanding of the orientation of the project. The members of the team clarify the methodology, the appropriate qualitative and quantitative methods and the nature of the sampling where applicable to produce an activity plan.

Gathering/Conduct Phase

During this phase the review team carries-out the plan developed earlier. Activities include individual interviews and group meetings; group sessions led by facilitators; review of records and processes; and all other necessary research and gathering of information. HRB staff, clients and regional stakeholders will be included in the information gathering phase. Any facilitators who are engaged to assist with group sessions will not be HRB staff.

Analysis Phase

Once the information has been gathered, the review team analyses the data and clarifies issues such as:

- What is the current state of affairs, compared to where we need to go?
- What are the gaps?
- Suggestions for filling the gaps and improve the capacity of HRB to respond to future needs - structure, resource levels, optimum combination of internal and external resources, delegation.
- Identification of key business lines and priorities and how to resource these.

.../4

Report Phase

The purpose of this phase is to incorporate all information and recommendations gathered during the course of the review into a concise report. This includes results of analysis and proposed structural changes if needed and work plan for implementation.

Resources: The work will be undertaken both in-house and with the use of consultants.

Cost: The estimated cost for the contracted resources is as follows:
Planning and Orientation phases: $30,000
Conduct and final report phases: to be determined

Timeframe: The planning will commence in August 1997.

Approved by:

Brent DiBartolo
Assistant Deputy Minister
Corporate Services
July 17, 1997

ACTION PLAN

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 97/20
DATE SENT / DATE D'ENVOI : 98-03-02
DATE DUE / ÉCHÉANCE : 98-03-06

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Review of Human Resources Branch (HRB)
REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Corporate Services

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PREVUE DE MISE EN OEUVRE
1. The Director General, Human Resources Branch, should review the managers comments, taking into consideration that these represent potential areas for improvement. This could be done in the form of a project in which each division would be required to provide input into the actions needed to improve the situation.	5	The Director General, Human Resources Branch, will obtain a complete listing of all the managers comments. They will be assigned to the new Directorates as per their respective areas of responsibility for analysis. These comments/suggestions will form part of the new Directorates work plan for improving the Human Resources (HR) services.	Director General, HR and HR Directors at headquarters	April 30, 1998 March 30, 1999
2. The Director General, Human Resources Branch, should assess, select and implement one of the two options presented for the reorganization of the Human Resources Branch, based on the results of the assessment and the brainstorming sessions with the Personnel Management Committee and the Director General - HRB.	8	The Director General, Human Resources, will select, present to the HR Committee for approval and implement one of the two options presented.	Director General, HR	March 30, 1998 (HRC Presentation) October 1, 1998 (Implementation)

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Review of Human Resources Branch (HRB)
REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Corporate Services

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PREVUE DE MISE EN OEUVRE
3. The Director General, Human Resources Branch, should develop a formal accountability framework that includes the necessary control elements, such as a business plan (programming and planning) performance measures/indicators, work plans (by directorate), a tracking system and reporting and feedback mechanisms.	9	Once the new structure is in place, the Director General, Human Resources, will put in place an accountability framework which will include Branch Business Plan, Directorate Work Plans, tracking system, reporting and feed back system, and develop performance measures/indicators in areas of HR where applicable.	Director General, HR and HR Directors at headquarters	36248
4. The Director General, Human Resources Branch, should, once the option of the reorganization has been selected, evaluate the workload of each directorate and section (desk audits, analysis of volume, etc.) In order to justify the level of resources. Resource distribution should be based on the actual resources allocated to the different functions.	10	The Director General, Human Resources, will determine the required human and financial requirements for each Directorate of the new HR structure.	Director General, Human Resources	March 30, 1998 (Initial information to HRC) October 1, 1998 (Implementation)

Appendix A - Survey Questionnaire Intended For ADMs, Directors General, Responsibility Centre Managers and Regional HR Officers

Indian and Northern Affairs Canada | Affaires indiennes et du Nord Canada

Survey on Human Resources Branch Services

Questionnaire no. __

The purpose of this questionnaire is to obtain information on the services provided by the **Human Resources Branch (HRB)** at headquarters. It is addressed to **clients** of the branch in order to assess their knowledge and use of the services provided and to seek input on possible improvements. Information supplied herein will remain **confidential.** Aggregated results will be used to assess the provision of service and to make recommendations in order to improve operations now and in the future. If you have any questions or need more information about the questionnaire, please contact Pierre Samson or Marc Charlebois of Samson & Associates at (819) 595-9144.

PART 1 Client profile

a) Please indicate as appropriate √

RC Manager ☐ Regional HR Officer ☐ Other ☐ (specify)_____

b) Please indicate the type and frequency of service that you have requested from the Branch

Type	√	Frequency	Name of Contact
Advice or action on:			
i) resourcing (staffing, secondment, SAPP, etc.)	☐	_____	_____
ii) classification and organization	☐	_____	_____
iii) staff relations, health & safety, etc.	☐	_____	_____
iv) learning and development	☐	_____	_____
v) Aboriginal employment	☐	_____	_____
Aboriginal Workforce Participation Initiative Aboriginal Managers Executive Development Aboriginal Masters Program Kumik etc			
vi) compensation, pay & benefits, pension, leave, etc.	☐	_____	_____
vii) programs (EE, Employee Assistance Program, harassment, "Bridging the Gap", official languages, etc.)	☐	_____	_____
viii) support to EX group	☐	_____	_____
ix) other (please specify_____)	☐	_____	_____

Comments?_____

PART 2

You are asked to rate the following questions on a scale having the following significance:

VS: Very Satisfied	***D: Dissatisfied***
S:Satisfied	***VD: Very Dissatisfied***
N: Neither satisfied nor dissatisfied	***N/A: Not Applicable***

You are also asked to provide comments where applicable

	VS	S	N	D	VD	N/A
1. Timeliness						
a) How satisfied are you with the response time when requesting **advice or information** from Human Resources?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) How satisfied are you with the time taken by HRB to take **action** on a specific request for services?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) How satisfied are you with the **timeliness**, as it relates to HRB's involvement, for the delivery of services?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Comments?_____

_____

_____

_____

_____

	VS	S	N	D	VD	N/A
2. Service						
a) How satisfied are you with the **knowledge level** and **expertise** of the HRB officer(s) who provide services to you ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) How satisfied are you of the **courtesy** with which service is provided?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	VS	S	N	D	VD	N/A
c) How satisfied are you with the **advice or action** provided by HRB with respect to:						
i) resourcing (staffing, secondment, SAPP, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ii) classification and organization	☐	☐	☐	☐	☐	☐
iii) staff relations, health & safety, etc.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
iv) learning and development	☐	☐	☐	☐	☐	☐
v) Aboriginal employment	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Aboriginal Workforce Participation Initiative						
- Aboriginal Mangers Executive Development						
- Aboriginal Masters Program						
- Kumik etc						
vi) compensation, pay & benefits, pension, leave	☐	☐	☐	☐	☐	☐
vii) programs (EE, EAP, harassment," Bridging the Gap", official languages, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
viii) support to EX group	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ix) other (please specify_____)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Comments?_____

_____

_____

_____

_____

	VS	S	N	D	VD	N/A
d) How satisfied are you with the resolution of any problems that may have occurred?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e) How satisfied are you with the way your complaints/concerns are handled by HRB staff whether resolved or not ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f) How satisfied are you with the follow-up given by HRB staff?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g) How satisfied are you with the communications throughout the process ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

h) How satisfied are you with the overall quality of the service that was obtained? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Comments?_____

_____

_____

_____

_____

3. Value added

	VS	S	N	D	VD	N/A
a) How satisfied are you with the added value of the service received by HRB staff in comparison to what you expected?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) How satisfied are you with efficiencies achieved as a result of the services provided ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) How satisfied are you with the HRB Officer's efforts to provide a value-added service?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Comments?_____

_____

_____

_____

_____

_____

4. Overall satisfaction with services received

a) How satisfied are you with the service received with respect to:

	VS	S	N	D	VD	N/A
i) timeliness	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ii) service	☐	☐	☐	☐	☐	☐
iii) value received	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Comments?_____

_____

_____

_____

b) How would you improve the human resources services? Consider delivery of service in the areas of advice, planning, service orientation, organization, where given etc.

_____
_____
_____
_____

c) Do you have any suggestions as to how HR services should be delivered in your sector?

_____
_____
_____
_____

5. Types of service and future HR needs

a) Do you have any need for additional services which could be provided by HRB? Yes ☐ No ☐

Comments:_____
_____
_____

b) Can you identify the HRB services that would be useful and add value to your sector in the future? Yes ☐ No ☐

Please indicate the type of services you may require from HRB in the future. Consider: advice, planning, delivery, service orientation, organization, where given, etc.

_____
_____
_____
_____

c) Do you have any other suggestions or comments?

_____
_____
_____
_____
_____

Please return your questionnaire to: Samson & Associates c/o the Departmental Audit and Evaluation Branch with the self-addressed envelop provided. All questionnaires must be received by November 24, 1997.

Appendix B - Survey Questionnaire Intended for a Selected Sample of Employees in the National Capital Region

Indian and Northern Affairs Canada | Affaires indiennes et du Nord Canada

Survey on Human Resources Services

Questionnaire no.___

The purpose of this questionnaire is to obtain information on the services provided by **Human Resources**. It is addressed to a sample of employees who seek services from Human Resources from time to time in order to assess their knowledge and use of the services provided and to seek input on possible improvements. Information supplied herein will remain **confidential**. Aggregated results will be used to assess the provision of service and to make recommendations in order to improve operations now and in the future. If you have any questions or need more information about the questionnaire, please contact Pierre Samson or Marc Charlebois of Samson & Associates at (819) 595-9144.

PART 1 Client profile

Please indicate the type and frequency of service that you have requested from Human Resources

Type	√	Frequency	Name of Contact
i) resourcing (staffing, secondment, SAPP, etc.)	☐	_____	_____
ii) classification and organization	☐	_____	_____
iii) staff relations, health & safety, etc.	☐	_____	_____
iv) learning and development	☐	_____	_____
v) Aboriginal employment	☐	_____	_____
Aboriginal Workforce Participation Initiative Aboriginal Managers Executive Development Aboriginal Masters Program Kumik etc			
vi) compensation, pay & benefits, pension, leave, etc.	☐	_____	_____
vii) programs (EE, Employee Assistance Program, harassment, "Bridging the Gap", official languages, etc.)	☐	_____	_____
viii) support to EX group	☐	_____	_____
ix) other (please specify_____)	☐	_____	_____

Comments?_____

PART 2

You are asked to rate the following questions on a scale having the following significance:

VS:	***Very Satisfied***	***D:***	***Dissatisfied***
S:	***Satisfied***	***VD:***	***Very Dissatisfied***
N:	***Neither satisfied nor dissatisfied***	***N/A:***	***Not Applicable***

You are also asked to provide comments where applicable

		VS	S	N	D	VD	N/A
1.	**Timeliness**						
a)	How satisfied are you with the response time when requesting advice or information from Human Resources?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Comments?_____

_____

_____

		VS	S	N	D	VD	N/A
2.	**Service**						
a)	How satisfied are you with the knowledge level and expertise of the HR officer(s) who provide services to you ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b)	How satisfied are you of the courtesy with which service is provided?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c)	How satisfied are you with the advice or service received?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d)	How satisfied are you with the resolution of any problems that may have occurred?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e)	How satisfied are you with the way your complaints/concerns are handled by HR staff whether resolved or not ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f)	How satisfied are you with the follow-up given by HR staff?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

g) How satisfied are you with the communications throughout the process ? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

h) How satisfied are you with the overall quality of the service that was obtained? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Comments?_____

_____

_____

_____

_____

3. Overall satisfaction with services received

	VS	S	N	D	VD	N/A
a) How satisfied are you with the overall service received:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Comments?_____

_____

_____

_____

b) Do you have any suggestions as to how HR services should be delivered to you?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

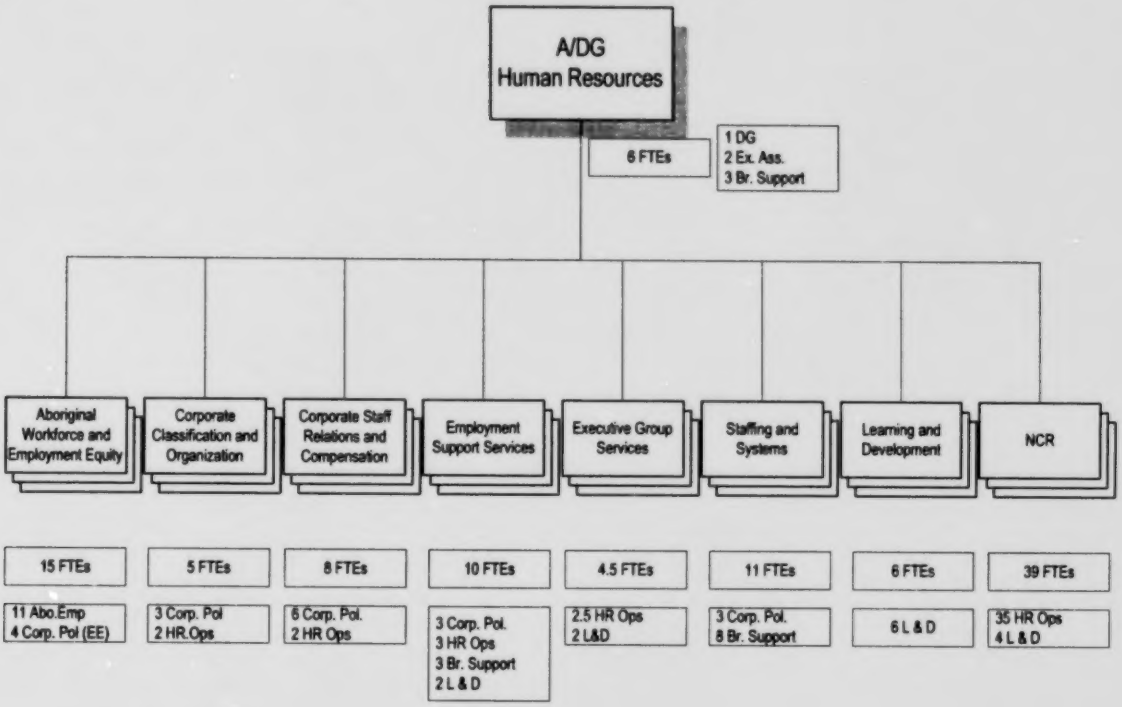
_____

_____

Please return your questionnaire to: Samson & Associates c/o the Departmental Audit and Evaluation Branch with the self-addressed envelop provided. All questionnaires must be received by November 24, 1997.

Appendix C -
Current Organizational Structure

Appendix "C"
Current Organizational Structure



Appendix D -
Human Resources Branch

DEPARTMENT OF INDIAN AFFAIRS AND NORTHERN DEVELOPMENT
HUMAN RESOURCES BRANCH
(Corporate Staff)

Business Lines/ Activities

ABORIGINAL WORKFORCE EMPLOYMENT EQUITY

Corporate

- Partnerships: AFN, AMC FSIN, etc.
- Recruiting/ Aboriginal Inventory
- AEP
  - regular
  - student empl.
- Aboriginal SAPP
- CANE Liaison
- Visible Minority Consultation Group
- INUIT Programs
- Aboriginal Masters Program
- Advice to OGDs
- AMED
- AWPI
- Marketing & Monitoring
- Special-interchange Canada
- Special Events for Aboriginals
- Support to KUMIK

Operations

- AWPI
- Aboriginal Masters Program
- Aboriginal SAPP
- Special Events for Aboriginals
- Aboriginal SAPP
- Recruiting Inventory
- Special-interchange Canada
- Claims HR Support
- AMED

STRATEGIC HR PLANNING

Corporate

- HR Communication (Intranet)
- Analysis
- Forecasting
- Reporting
- Monitoring
- HR Systems
- People Soft
- La Relève/ HR Plan

Operations

- HR Communication (Intranet)
- HR Systems
- People Soft

ADMINISTRATION/ MANAGEMENT

Corporate

- HR Finances
- HR Procurement
- LAN Administration
- Audit Coordination
- NUNAVUT Support
- HR Records

DEPARTMENT OF INDIAN AFFAIRS AND NORTHERN DEVELOPMENT
HUMAN RESOURCES BRANCH
(Corporate Staff)

Business Lines/ Activities

STAFF RELATIONS

Corporate

- Collective Bargaining
- Strike Planning
- Investigations
- Union & Mgt Consultation
- Disciplinary Actions
- Grievances and complaints
- Harassment/ Mediation
- Termination
- Health & safety
- Adjudication
- Conflicts of interests & post-employment
- Compensation, Pay & Benefits
- Term & Cond. of employment (Alternate work arrangements)
- Union dues check-off
- Policy Staff Records
- Staff relation certification
- Designation
- Exclusions
- Collective agreement administration

Operations

- Collective Bargaining
- Investigations
- Strike Planning
- Union & Mgt Consultation
- Settlements (staff relations)
- Grievances and complaints
- Termination
- Union dues check-off
- Conflicts of interests & post-employment

PERFORMANCE SUPPORT

Corporate

- Mandatory Training (also EX)
- Learning Centre
- Leadership
- Training Inventories (learning framework)
- Training Plans (also EX)
- Education Leave
- Mentoring
- Employee Assistance Program
- Employee Development (Bridging the Gap)
- Validation of courses & programs
- Curriculum Design
- Career Counseling
- Training HR areas
- Facilitators Program
- Secretariat to National Committees (LSST)
- EPR Feedback to managers
- Rewards

Operations

- Mandatory Training (also EX)
- Learning Centre
- Education Leave
- Rewards
- Employee Development (Bridging the Gap)
- Training HR areas

DEPARTMENT OF INDIAN AFFAIRS AND NORTHERN DEVELOPMENT
HUMAN RESOURCES BRANCH
(Corporate Staff)

Business Lines/ Activities

CLASSIFICATION AND ORGANIZATION

Corporate

- Organization Charts
- Classify Jobs (also EX)
- Grievances
- Organizational Design and Advice

Operations

- Official Languages Profile

EX

Corporate

- Twinning
- Special Assessment Centre
- Succession Planning
- Conflict of interest & Post employment code

Operations

- Twinning
- Staffing/ Resourcing
- La Relève (ADMQP & EXDP)
- Termination EET
- EPR (30%)
- Executive Interchange
- Special Assessment Centre
- HR Committee
- EX Assessment Centre
- EX Compensation

RESOURCING

Corporate

- Skills Inventory
- Secondments Assignments
  - Foreign Exchange
  - CAP / CEP
  - Interchange Canada
- SAPP
- WFA Control Pay-out Program ASD for WFA
- Appeals Investigation

Operations

- Management Training Program (MTP)
- Skills Inventory
- SAPP
- FORD/IARD Program
- Interchange Canada
- Secondments Assignments
  - Foreign Exchange
  - CAP / CEP
  - Interchange Canada
- WFA Control Pay-out Program ASD for WFA
- Student Employment

Appendix E -
Benchmarking with other Departments

Benchmarking with other Departments

Appendix "E"

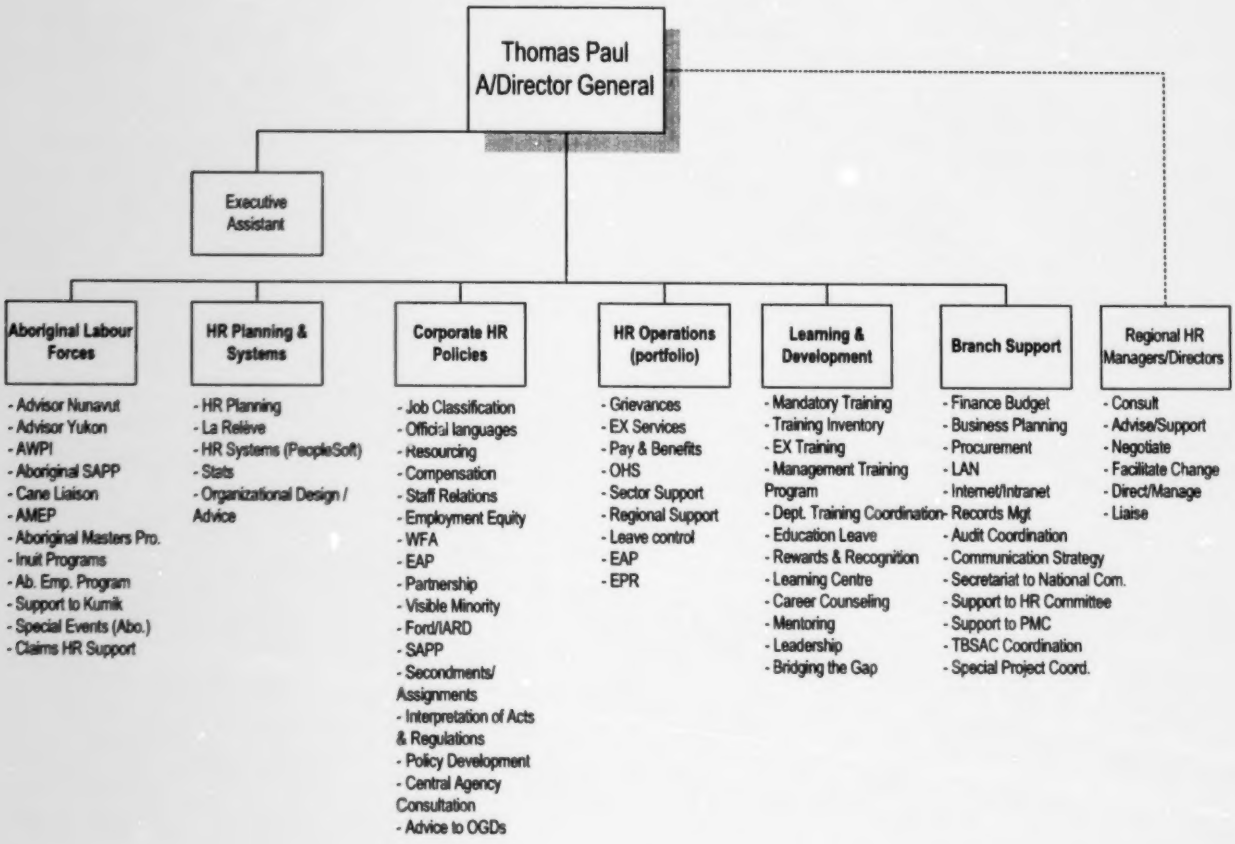
HRDC	**HR Planning** La Relève Stats	**Corporate HR Services** WFA, Competency profile Employment Equity, Advice to regions, Staff Relations	**EX** Pay, Classification, Performance Evaluation	**HQ Human Resources** Compensation Staffing Official Languages	**Learning & Development** Training & Development Rewards and Recognitions Leadership	**Organizational Development** Support to ADMs	**Coordination & Information Mgt** HR Systems Stats Budgets Administration
PWGSC	**Human Relations** Labour EAP NCR Services	**Classification / Organization** Evaluation, UCS	**Corporate Staffing / EX** WFA, EDI, ERI, Official Languages,Employment Equity, Awards	**Pers. Ops / T&D** NCR, Staffing Classification Staff Relation	**Strategic Planning / Systems** Business plan, Service delivery models		
Transport Canada	**HR Planning Staffing, WFA** Official Languages, Employment Equity, HR System, Emp. Demographic, Monitoring,	**Classification / Compensation** Organization, Classification Grievances, Monitoring	**Staff Relation, Harrassment & OSH** Union/Mgt Consultation, Grievances , Conflict of Interest, Exclusions, Collective Bargaining, monitoring	**Training & Counselling** Learning & Dev, Learning Centre, Career counselling, EAP, Organization, Evaluation, monitoring	**HR Operations** Advice & Servives to Managers	**EX Group Resourcing and Dev.programs** Advice and support, Liaison with PSC, Interchange, CAP, MTP	**Administrative Services** ATIP, Special programs
Agriculture Canada	**Strategic Planning** Forecasting and analysis, Modeling	**Management Services** Informatics, HR Systems, Finance, Administration, Help Desk	**Corporate Programs** WFA, Staff relations, Official Languages, OHS	**Operations** Regions, EX, Business plan, Learning, Career services, HR On-line, Pay, HR Advisors			
NRCAN	**Staffing and WFA** Sector Support (portfolio)	**HR Operations/ EX Services** Employee/Employer relations, Compensation & Benefits, WFA, leave control, Sector Support (portfolio)	**HR Planning / Training & Dev.** EX, Science & Tech Mgt, Competency profile, La Relève, Official Languages, Employment Equity, Awards & Recognition, Sector Support (portfolio)	**Systems / Classification** PeopleSoft, UCS Sector Support (portfolio)			
NAVCan	**Pension & Benefits**	**Organizational & HR Dev.** Organizational Dev., Planning & Staffing, Security, Staffing Administration, Performance Measurement	**Employee Relations** Official Languages, Employee Assistance program, Employee Relations	**Training & Management Development**	**Compensation** Compensation programs, position evaluation	**Labour Relations**	**HR Operations** Pay Administration, HRMS, OHS

Appendix F -
INAC - Proposed Human Resources Branch - Option 1

Appendix "F"

INAC - Proposed
Human Resources Branch
Option 1

February 9, 1998



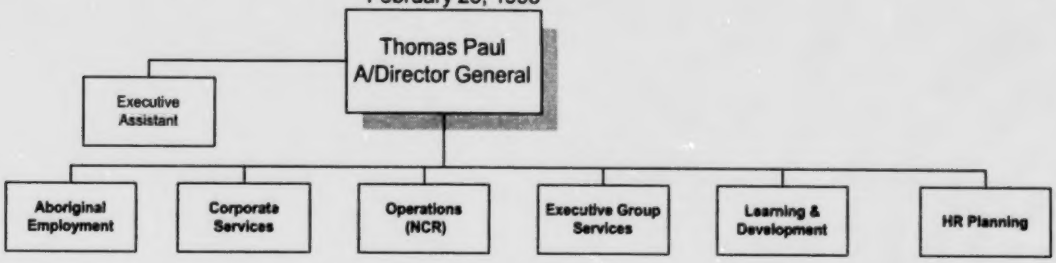
Appendix G-

INAC - Proposed Human Resources Branch - Option 2

INAC - Proposed Human Resources Branch
Option 2

Appendix "G"

February 25, 1998



Special Interchange

Aboriginal SAPP
AWPI
National Aboriginal Programs
-AEP Summer Students
-AMEO
- Masters Program
- Aboriginal & Inuit Awareness
- Post-Secondary Recruitment

CANE

Special Events

Claims (Nunavut, LIA)

Kumik

Partnerships (AFN, OGD)

Aboriginal Inventory
- National including EXs

Unsolicited Applications

Resourcing
-Staffing
- Assignments
- Workforce Adjustments
- Redress Mechanisms
- Training
- Delegation of Staffing Authorities
- Staffing of Senior PEs
- Summer Employment
- Monitoring

Classification
- Redress Mechanism
- Classification Training
- Organization/design analysis
- EX Classification
- EXM1 (non-delegated positions)
- Delegation of Classification Authorities

Staff Relations
- Grievances
- Redress
- Collective Bargaining
- T&C of Employment for Non-Represented - Employees
- Strike Planning
- Discipline
- Termination of Employment
- Training
- Conflict of interest
-Union/Management Consultation Cttees
-Exclusions
- Designations
- Adjudication
- Harassment
- Safety & Health
- Mediation
- Compensation

Delegation of Personnel Authorities
EAP

Staffing - all non-EX
Assignments
Aboriginal Inventory

Classification

Staff Relations

Official Languages

Pay & Benefits

Training

Harassment

EAP-Services

Health & Safety

Orientation

Rewards & Recognition

Planning

PREA

Special Events

LTC Common Services

Staffing-Resourcing EXs

EET (WFA) for EXs

PREA Process

La Relève (AEXDP, ADMPQP)

Pay & Benefits

HRC Coordination

EX Assignments

EX Special Assessment Centre

EX Leave Control

Staff Relations
(conflict of interest & discipline)

EX Rewards and Recognition

Terms & Conditions for EXs

EX Succession Planning

Twinning

Training (Including EXs)
- -Curriculum design and competency profiles
- course re-scheduling and coordination
- administration

Development Programs
- Career management plan
- Northern Affairs development plan project
- CEP
- BTG
- Mentoring

Departmental Training Processs

Leadership Learning Support team

Feedback to managers

Official Languages Training for EXs

HR Planning
- Input to OGD Planning Exercise
-Annual Plan; Goals and Objectives
- HR Philosophy
- Responding to New HR Issues
- Support to Interdepartmental HR Communications

Systems
- Database
- PeopleSoft
- National Support and Development of EBM for HR
- LAN
- Electronic Inventories, Forms

Communications
- Intra-, Internet Website
- Personnel Bulletin
- HR Corporate Communications Coordination
- Implementation of HR Communications Strategy
- CS Bulletin Intercom

Employment Equity
- Special Days
- Departmental Committees

PREA/EPRs

La Relève

Rewards and Recognition

HR Audit Coordination

Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
Services ministériels
Direction générale de la vérification et de l'évaluation interne

Préparé par :

HélèneThériault, gestionnaire de projet

Direction générale de la vérification et de l'évaluation interne

Aidée par :
Samson et Associés

Examen de la Direction générale des ressources humaines

Projet 97/20
Mars 1998

Table des matières

Page

Résumé i
- Contexte i
- Objectif et étendue i
- Évaluation générale i

Section 1 - Introduction 1
- Contexte 1
- Objectifs 1
- Étendue de la vérification 1
- Méthodologie 2

Section 2 - Constatations et recommandations 4
- Enquête sur la satisfaction des clients 4
- Structure organisationnelle 5
- Cadre de contrôle de la gestion 8
- Répartition des charges de travail 10

Section 3 - Plan de mise en oeuvre 11
- Choix de la structure 11
- Répartition de la charge de travail/Classification/Dotationen personnel 11
- Processus d'approbation 11
- Stratégie de gestion du changement 11

Annexes
- Mandat
- Plan d'action

Appendices

Appendice A - Questionnaire d'enquête - Gestionnaires
Appendice B - Questionnaire d'enquête - Personnel de la RCN
Appendice C - Structure organisationnelle actuelle
Appendice D - Secteurs d'activités de la DGRH
Appendice E - Comparaison avec d'autres ministères
Appendice F - Organisation proposée : option 1
Appendice G - Organisation proposée : option 2

Contexte

Il incombe à la Direction générale des ressources humaines (DGRH) de fournir conseils, aide et soutien aux gestionnaires pour ce qui est de l'embauche, du maintien et de la formation du personnel ministériel. Elle doit également fournir des conseils aux employés. Son mandat est de veiller à l'utilisation efficace des ressources humaines afin que le Ministère puisse atteindre ses objectifs. Compte tenu des nombreux bouleversements survenus au MAINC, la DGRH a voulu procéder à une évaluation de l'ensemble des services et fonctions qu'elle assure.

Objectif et étendue

L'examen englobait tous les aspects de la gestion des ressources humaines au Ministère à l'administration centrale et au sein des opérations de la région de la capitale nationale (RCN). Les objectifs étaient de délimiter les secteurs d'activité et de déterminer si la structure permet à la DGRH de répondre à ses priorités et à celles du Ministère. L'examen comportait des propositions de changements organisationnels et des améliorations au cadre de contrôle de la gestion de la Direction générale.

Évaluation générale

La plupart des clients de la DGRH sont satisfaits du service reçu. Toutefois, on pourrait se servir de certaines observations emises au cours de l'enquête comme base pour améliorer certains secteurs, tout particulièrement en ce qui a trait au processus et à la prestation des services en temps opportun. Les secteurs d'activité qui ont été échafaudés au cours de cet examen serviront à édifier une structure organisationnelle révisée. Le personnel de la DGRH, la direction et des clients ont fait des suggestions au cours de l'enquête et lors de discussions en groupes et des comparaisons ont également été faites avec d'autres ministères. Deux options visant à restructurer l'organisation ont été présentées à la Direction générale des ressources humaines (voir les appendices F et G).

Bien que les deux options sont fondées sur une structure générique, la deuxième s'appuie sur des discussions plus détaillées avec la DGRH et renferme les éléments clés suivants : Services ministériels; Opérations (RCN); Apprentissage et perfectionnement; et Planification des ressources humaines. Les services à la haute direction (EX) qui se trouvent sous Opérations des ressources humaines - RCN à l'option 1 sont abordés séparément dans l'option 2. La composante autochtone est traitée comme un élément distinct sous les deux options.

À l'instar de la plupart des autres organisations ministérielles examinées au cours de l'exercice de comparaison, la DGRH a besoin d'améliorer son cadre de contrôle de la gestion afin d'assurer une planification, une programmation et un contrôle appropriés grâce à l'élaboration d'indicateurs de rendement, de plans d'activité et de travail et de systèmes de rapport et de rétroaction. Il faudra envisager de faire une évaluation distincte de la charge de travail pour justifier le niveau des ressources à attribuer dans le cadre d'une nouvelle structure.

Section 1 - Introduction

Contexte

Il incombe à la Direction générale des ressources humaines (DGRH) de fournir conseils, aide et soutien aux gestionnaires en matière d'embauche, de maintien et de formation du personnel ministériel. La Direction générale doit également fournir des conseils aux employés. Son mandat est de veiller à l'utilisation efficace des ressources humaines afin que le Ministère puisse atteindre ses objectifs.

Au gouvernement fédéral, la gestion des ressources humaines suppose la présence d'un certain nombre de fonctions généralement reconnues. Il s'agit en l'occurrence de la planification, de la formation et du perfectionnement, de la classification, de la dotation, des relations de travail, de la rémunération et des services de soutien aux employés. Chacune des sous-fonctions englobe les activités qui lui sont étroitement apparentées; ainsi, la dotation englobe l'embauche, la sélection et les nominations. En outre, au MAINC, la DGRH comporte un élément autochtone important dans sa fonction des ressources humaines.

Compte tenu des nombreux bouleversements survenus au MAINC, la DGRH a voulu procéder à une évaluation de l'ensemble des fonctions et services qu'elle dispense.

Objectifs

Les objectifs de l'examen sont les suivants :

- examiner les services et secteurs d'activité de la DGRH;
- vérifier dans quelle mesure la DGRH est bien positionnée pour satisfaire aux objectifs et priorités du Ministère, tant maintenant que dans l'avenir;
- proposer des changements structurels à la DGRH, au besoin.

Étendue de la vérification

L'examen a porté sur tous les aspects de la gestion des ressources humaines à l'administration centrale du Ministère et dans les opérations de la région de la capitale nationale (RCN). Voici les questions qui ont été examinées :

- compte tenu de ses ressources et structures actuelles, la DGRH est-elle en mesure de relever les divers défis que posent ses clients et leurs attentes, tant au niveau ministériel que régional; et peut-elle répondre à la vision du Ministère et du gouvernement dans son ensemble?

- les charges de travail à l'intérieur de la DGRH sont-elles bien réparties et communiquées et les employés ont-ils des capacités assorties à ces charges de travail?

- comment la DGRH devrait-elle s'occuper de nouvelles initiatives et nouveaux défis comme La Relève, l'Initiative sur le leadership, la mise en application de l'initiative Ajustement des ressources fondé sur nos priorités (ARP), l'initiative Participation des autochtones au marché du Travail (PAMT), les revendications, le Nunavut, le transfert des responsabilités, etc.?

La responsabilité générale des ressources humaines est partagée entre la DGRH et les gestionnaires de programme.

L'apport des régions est venu de leur participation à des séances d'études de scénarios prévues à l'étape de planification et d'orientation et de leur réponse à l'enquête sur la satisfaction des clients menée à l'étape de la collecte de données.

Méthodologie

Étape de planification et d'orientation

Nous avons commencé l'étape de planification et d'orientation en nous familiarisant avec la Direction générale des ressources humaines. Pour ce faire, nous avons notamment procédé à l'examen de la documentation pertinente de même qu'à un certain nombre d'initiatives ministérielles et pangouvernementales comme La Relève, l'Initiative sur le leadership, etc. Nous avons mené un nombre important d'entrevues préliminaires avec des gestionnaires et du personnel surveillant en préparation des séances d'études de scénarios.

Les séances d'études de scénarios ont eu lieu en septembre 1997 à l'occasion de la rencontre des gestionnaires régionaux des Ressources humaines à Montréal. Le personnel de gestion des RH de l'administration centrale et de toutes les régions était représenté. L'objet de ces séances était de modeler les activités et processus principaux de la Direction générale et de cerner les secteurs d'activité. Nous avons poursuivi les séances d'études de scénarios dans la région de la capitale nationale avec tous les employés fonctionnels de la DGRH afin de décomposer les secteurs d'activité et de fournir à l'équipe d'examen l'information requise pour bien analyser la structure actuelle de la DGRH. Un certain nombre d'autres entrevues ont été menées pour s'assurer que tous les employés de la DGRH avaient eu l'occasion de participer à l'étude.

Aux termes de l'étape de planification et d'orientation, nous avons pu dégager un certain nombre de questions à étudier au cours de l'étape subséquente et celles-ci furent présentées au Comité de gestion du personnel. Un plan de travail fut alors dressé pour l'étape de la collecte de données et du déroulement.

Étape de collecte et de déroulement

Cette étape comportait principalement les tâches suivantes :

- procéder à une enquête sur la satisfaction des clients;
- réunir des groupes de réflexion pour valider et confirmer les résultats de l'enquête;
- mener un examen comparatif ou des meilleures pratiques de certains ministères;
- évaluer le cadre de gestion actuel de la DGRH;
- former des groupes de réflexion réunissant du personnel fonctionnel régional et ministériel afin d'élaborer une nouvelle structure organisationnelle.

Étape de l'analyse

Les données recueillies à l'étape précédente ont été analysées et des recommandations ont été formulées et documentées dans le présent rapport. Cette phase englobait également un certain nombre de rencontres avec le Comité de gestion du personnel pour discuter de notre analyse et de nos recommandations, tout spécialement celles concernant la structure proposée pour la Direction générale.

Étape du rapport

Le rapport présente les constatations et recommandations issues de notre examen. Il renferme les résultats de notre analyse, les changements structuraux recommandés ainsi qu'un projet de plan de mise en oeuvre.

Enquête sur la satisfaction des clients

L'enquête sur la satisfaction des clients a comporté deux volets : le premier s'adressait aux gestionnaires de centre de responsabilité de l'ensemble du Ministère et l'autre visait le personnel de l'administration centrale. On trouve aux appendices A et B les questionnaires qui ont été préparés pour chacun des volets. Les questionnaires ont été envoyés à tous les gestionnaires de centres de responsabilité de l'administration centrale de même qu'à tous les directeurs généraux et agents de ressources humaines des régions (180 au total) et à un échantillon choisi au hasard d'autres employés de l'administration centrale (150 au total).

Les taux de réponse à l'enquête ont été quelque peu décevants. Dans le cas des gestionnaires de centres de responsabilité, le taux de réponse a été de 38 %; dans le cas des autres membres du personnel, il a été de 29 %. En dépit des faibles taux de réponse, nous croyons que les résultats sont néanmoins significatifs, tout particulièrement dans le cas des gestionnaires de centres de responsabilité.

Afin de valider et de confirmer ces résultats, nous avons organisé des groupes de réflexion réunissant des membres du personnel et des gestionnaires. Les commentaires formulés à ces occasions ont été notés et pris en compte pour l'élaboration de notre analyse et de nos recommandations.

Les réponses aux questionnaires indiquent un niveau de satisfaction générale d'environ 80 % dans les deux groupes.

On a demandé aux gestionnaires d'exprimer leur niveau global de satisfaction à l'égard de trois paramètres : les délais, le service, la valeur du service reçu. Le tableau suivant résume les réponses reçues :

	Très satisfait(e)	Satisfait(e)	Ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	Insatisfait(e)	Très insatisfait(e)	Sans objet
Délai	31 %	52 %	8 %	5 %	2 %	3 %
Service	21 %	52 %	11 %	3 %	0 %	3 %
Valeur reçue	21 %	52 %	18 %	0 %	2 %	8 %

À la question : « Que pensez-vous du service obtenu dans son ensemble? », le personnel a exprimé un niveau de satisfaction semblable.

Très satisfait(e)	46 %
Satisfait(e)	34
Ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	3
Insatisfait(e)	3
Très insatisfait(e)	0
Sans objet	14

Dans les deux questionnaires, on a demandé aux répondants de faire des commentaires sur divers aspects des services obtenus de la DGRH. Des commentaires formulés par les gestionnaires sont ressortis des domaines où les services avaient besoin d'être améliorés. Une liste détaillée des commentaires a été fournie à la DGRH afin qu'elle prenne les mesures nécessaires pour améliorer les services au besoin. On peut regrouper ces commentaires sous les grandes rubriques suivantes :

- processus ou procédures;
- délais;
- communications;
- connaissances / conseils;
- contact;
- service.

Recommandation

1. Le directeur général de la DGRH devrait examiner les commentaires des gestionnaires dans l'optique qu'ils peuvent représenter des domaines possibles d'amélioration. Cette démarche pourrait prendre la forme d'un projet dans le cadre duquel on demanderait à chaque division de suggérer des moyens ou des mesures pour améliorer la situation.

Structure organisationnelle

La structure organisationnelle actuelle de la Direction générale est présentée à l'appendice C.

Étude de scénarios et détermination des secteurs d'activité

Nos séances d'études de scénarios ont débouché sur l'identification de secteurs d'activités pour la Direction générale. L'appendice D montre les secteurs d'activité qui ont été élaborés en collaboration avec les divers groupes et qui découlent des discussions en profondeur que nous avons eues avec la direction et de la rétroaction que nous avons obtenue de cette dernière. Pour chacun des secteurs d'activité, nous avons inscrit une composante « service ministériel » et une composante « opérationnelle ».

L'identification de ces secteurs d'activité est une étape importante dans l'élaboration d'une nouvelle structure organisationnelle. En réalité, nous croyons que la structure organisationnelle devrait s'articuler autour de ces secteurs d'activité.

Enquête et groupes de réflexion

Avec les gestionnaires et le personnel, nous avons organisé des groupes de réflexion sur les nouvelles structures organisationnelles possibles. Au cours de ces séances, on a échafaudé divers projets de structure qui se sont révélés très utiles pour la formulation de nos recommandations à cet égard.

Les enquêtes auprès des gestionnaires et du personnel ont permis de cerner des secteurs problèmes et d'alimenter la réflexion sur la restructuration de la DGRH. L'analyse des résultats a révélé que tant les questions reliées au processus qu'aux délais sont des facteurs qui ont suscité des commentaires de la part des gestionnaires. Il en ressort qu'il faut réorganiser la prestation du service dans une structure axée sur les clients qui élimine certaines lourdeurs administratives.

Analyse comparative et examen des meilleures pratiques

L'analyse comparative et l'examen des meilleures pratiques se sont étendus à cinq ministères : Développement des ressources humaines Canada (DRHC); Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC); Transports Canada (TC); Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) et Ressources naturelles Canada (RNCan). Nous avons également inclus Nav Canada, un organisme qui vient d'être privatisé, en raison de sa similitude de taille et de structure. Nous avons fait des entrevues avec les gestionnaires des fonctions ayant trait aux ressources humaines dans chacun de ces organismes et examiné la documentation et l'information statistique disponibles. Nous avons également pris connaissance de l'étude menée par le Conference Board of Canada sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur privé. Nous avons aussi communiqué avec le Conference Board pour obtenir des renseignements supplémentaires.

Au sujet de la structure organisationnelle, nous avons constaté diverses approches parmi les six ministères étudiés. L'appendice E présente, sous forme graphique sommaire, les niveaux supérieurs des diverses structures.

De façon générale, ces ministères peuvent être classés en deux catégories de structures organisationnelles; certains ont une structure traditionnelle, établie d'après les fonctions (TC, Nav Canada et DRHC), tandis que d'autres ont adopté ou s'acheminent vers ce qu'on pourrait appeler un modèle générique fondé sur les services ministériels (AAC).

Nous avons constaté, comme le montre d'ailleurs le tableau suivant qui affiche le ratio entre les employés affectés aux ressources humaines par rapport à l'ensemble du personnel, que les niveaux à cet égard variaient beaucoup entre les ministères.

	TC	DRHC	AAC	TPSGC	RNCan	MAINC	MAINC moins volet autoch.	MOY.
A. RH (RCN)	115	174	612	313	135	104	93	-
B. RH (autres régions)[1]	60	376	49	150	15	89	89	-
C. Total RH (A+B)	175	550	1 102	463	150	193	182	-
D. Clientèle totale	4 600	24 000	5 500	12 500	3 700	3 359	3 359	-
E. Clients (RCN)	1 840	4 000	1 650	6 875	2 500	1 267	1 267	-
F. Clients (Régions)	2 760	20 000	3 850	5 625	1 200	2 092	2 092	-
Ratios								
Total RH : Total clientèle (C : D)	1:26	1:44	1:50[2]	1:27	1:25	1:17	1:18	1:34

1 Dans tous les cas, sauf à AAC, les équivalents temps plein RH (ETP) ne font pas officiellement partie de la DGRH. Ils sont chargés de dispenser des services aux clients dans les régions et font rapport sur le plan fonctionnel à la DGRH.

2 Chacune des quatre grandes directions générales ont leur propre unité RH. Ces ETP ne font pas partie de la DGRH.

Ce tableau montre clairement qu'en dépit des perceptions des gestionnaires des directions générales, les niveaux de dotation de la Direction générale ne sont pas inférieurs à ceux que l'on trouve dans les autres groupes des ressources humaines du gouvernement fédéral. Même en tenant compte des ressources affectées à la composante autochtone (11 ETP), les résultats se comparent toujours favorablement aux autres ministères.

Nos conclusions concernant la réorganisation de la DGRH reposent sur une analyse des éléments décrits dans les sections précédentes. Chaque élément montre un aspect de la structure et de la situation actuelle de la DGRH de même que les avantages que la restructuration pourrait éventuellement offrir sur les plans des besoins des clients et des impératifs du service. Nous avons constaté que la structure organisationnelle de la Direction générale présentait un certain nombre de faiblesses comme le fait d'avoir trop de gestionnaires qui relèvent du directeur général. En outre, bien des gestionnaires de la DGRH ont exprimé leur mécontentement face à certains recoupements entre les fonctions ministérielles et opérationnelles de la RCN.

Options proposées

Option 1

Restructurer l'organisation selon une approche générique

C'est l'approche qu'adopte actuellement Agriculture et Agroalimentaire Canada et qu'envisagent d'autres ministères. L'approche consiste à présenter les éléments clés de n'importe quelle organisation: politiques ministérielles, opérations, apprentissage et perfectionnement, planification et soutien des opérations.

Compte tenu de l'importance de la composante autochtone au Ministère, il faut prévoir la création d'une direction distincte pour assurer une orientation stratégique appropriée dans le cas de la main-d'oeuvre autochtone.

En matière de formation, des activités indépendantes sont actuellement menées dans plusieurs éléments de la Direction générale et un certain nombre de secteurs un peu partout dans le Ministère. Il s'agit en l'occurrence de: Revendications, Services fonciers et fiduciaires, Finances et Informatique. Faute d'une coordination et d'une planification adéquates, la qualité de la formation, l'utilisation des ressources de formation et l'accès à la formation au niveau et par le personnel appropriés risquent d'en souffrir. La coordination de toutes les activités de formation par une Direction de l'apprentissage et du perfectionnement ferait en sorte que le Ministère profite d'un programme de formation plus efficace et plus efficient.

L'appendice F présente un organigramme détaillé de l'option 1.

Option 2

Restructurer l'organisation selon une approche générique (l'option 1 avec modifications pour mieux répondre aux particularités du Ministère), *mais faire relever les services au groupe de la direction directement du directeur général plutôt que de passer par les opérations.*

Cette option permet de prendre en compte le profil de niveau élevé de la catégorie EX et le caractère confidentiel des renseignements que ce groupe manipule. À noter toutefois que la coordination de la formation destinée à la catégorie EX devrait demeurer du domaine de la Direction de l'apprentissage et du perfectionnement.

L'appendice G donne une description détaillée de l'option 2.

Recommandation

2. Le directeur général de la DGRH devrait évaluer, choisir et appliquer l'une des deux options présentées pour la réorganisation de la Direction générale des ressources humaines en s'appuyant sur les résultats de l'évaluation faite ci-dessus et sur les séances de remue-méninges tenues avec le Comité de gestion du personnel et le directeur général - DGRH.

Cadre de contrôle de la gestion

Nous avons procédé à l'évaluation du cadre de contrôle de gestion actuel de la Direction générale au moment des entrevues avec le directeur général et les autres membres du Comité de gestion du personnel. Nous avons également procédé à l'examen des divers documents qui nous ont été soumis.

Nous avons constaté que le cadre de contrôle de la gestion de la DGRH avait un caractère très informel. Il y a lieu d'améliorer les processus de planification des activités, de présentation des plans de travail et de présentation de rapports sur le rendement.

L'un des documents énumérait une série d'initiatives liées à La Relève en regard desquelles apparaissaient des dates cibles et les noms des gestionnaires responsables. Ce document ne donnait toutefois aucune indication sur les ressources requises ou les mesures de rendement possibles. De toute façon, ce document énumérait un grand nombre d'initiatives spéciales sans donner de précision sur leur niveau de priorité ni d'indication quant à leur insertion dans les activités courantes et régulières de la Direction générale.

Comme nous l'avons déjà noté, la planification et le contrôle de gestion doivent être abordés dans une perspective plus disciplinée, sinon nous risquons de devoir toujours réagir aux situations et éteindre des feux et, de ce fait, à faire un mauvais emploi du temps et des ressources.

Recommandation

3. Le directeur général de la DGRH devrait échafauder un cadre de responsabilité formel comprenant les éléments de contrôle nécessaires comme *un plan d'activité* (programmation et planification), *des mesures ou indicateurs de rendement, des plans de travail* (par direction), *un système de suivi* et *des mécanismes de rapport et de rétroaction.*

Plan d'activité pour la Direction générale

Voici les éléments à prendre en compte:

- le plan d'activité du Ministère
- un calendrier de réalisation de trois ans
- les objectifs et buts de la Direction générale (calendrier et indicateurs de rendement)
- indications du travail à faire pour satisfaire les objectifs
- ressources requises en tenant compte des contraintes

Mesures/Indicateurs de rendement

Ceux-ci devraient :

- mesurer les éléments précédemment repérés comme étant importants
- être particuliers à chaque secteur d'activité
- être simples, pertinents, valides et fiables
- refléter les normes de qualité du service

Plans de travail de chaque direction

Ceux-ci devraient :

- constituer les plans de travail annuels qui découlent du plan d'activité
- servir d'assise à l'établissement du budget
- énoncer clairement les hypothèses sur lesquelles ils reposent
- énumérer les activités, les ressources et les responsabilités
- fournir un calendrier d'exécution
- énoncer des objectifs de rendement

Système de suivi/Mécanismes de rapport et de rétroaction

Ceux-ci devraient servir à :

- recueillir de l'information sur le rendement réel (échéances, objectifs de rendement)
- établir les fréquences de présentation de rapports (mensuels, trimestriels)
- présenter des rapports opportuns et exacts
- analyser les écarts (positifs et négatifs)
- cerner les leçons apprises et appliquer des mesures correctrices

Répartition des charges de travail

Nous avons éprouvé certaines difficultés à analyser les charges de travail dans les structures organisationnelles actuelles et proposées. Dans les diverses directions et sections de la Direction générale, les données sur la charge de travail se font rares et il nous a par conséquent été difficile de pouvoir mesurer objectivement ces charges de travail.

Au cours des entrevues et des séances en groupe, presque tous les gestionnaires participants nous ont assuré que leur charge de travail était extrêmement lourde et que leur personnel pouvait à peine suffire à la tâche et répondre à la demande.

Dans l'ensemble toutefois, la Direction générale ne tient pas de statistiques sur la demande de services ou la quantité de travail exécuté. En conséquence, il nous a été impossible d'évaluer si la charge de travail était distribuée équitablement entre les divers secteurs de la Direction générale ou de se servir d'une telle évaluation pour étayer la réorganisation proposée.

Recommandation

4. Le directeur général de la DGRH devrait, une fois que le choix de la réorganisation aura été arrêté, évaluer la charge de travail de chaque direction et section (vérifications sur place, analyse du volume, etc.) afin de justifier le niveau des ressources. La répartition des ressources devrait se faire en fonction des ressources effectivement attribuées aux différentes fonctions.

Choix de la structure

Deux options sont présentées ici pour réorganiser la Direction générale des ressources humaines. On trouve également des renseignements sur la comparaison avec d'autres organisations de RH. À partir de ces renseignements, la Direction générale des ressources humaines doit décider quelle structure répondrait le mieux à ses besoins. Ce faisant, la Direction générale doit garder à l'esprit les raisons de l'examen — relever les défis sans cesse changeants auxquels le MAINC fait face et satisfaire à la demande du Ministère en ce qui a trait aux ressources humaines.

Répartition de la charge de travail/Classification/Dotation en personnel

Une fois qu'elle aura choisi une structure, la Direction générale devra analyser la répartition des charges de travail et des ressources à attribuer à chaque division et section. Il faudra également réévaluer et classifier les postes, y compris celui du chef de chaque division. Certains postes pourront nécessiter des mesures de dotation.

Processus d'approbation

Un document de présentation doit être préparé et présenté à l'approbation du Comité des ressources humaines du Ministère et au sous-ministre adjoint des Services ministériels. Ce document devrait énoncer les répercussions des changements proposés sur la prestation du service et la base de ressources.

Stratégie de gestion du changement

Afin de garantir l'efficacité de la mise en oeuvre, la DGRH doit s'assurer que la haute direction est d'accord avec la nouvelle structure et que les perceptions vont également dans ce sens. Dans ses communications avec le personnel, la DGRH doit souligner le fait que les membres du personnel ont été consultés et que leurs préoccupations, bien qu'elles n'aient pu être reflétées complètement dans la nouvelle organisation, ont néanmoins été prises en compte pour élaborer la nouvelle structure organisationnelle. Voici la stratégie qui devrait être suivie pour assurer une mise en place efficace:

- Informer tout le personnel au sujet de la réorganisation et souligner les changements à la structure originale;

- Expliquer les raisons du changement, notamment les nouvelles exigences découlant de besoins en évolution et des défis qui en résultent pour le Ministère et le gouvernement fédéral;

- Préciser la date d'entrée en vigueur et fournir aux employés touchés le calendrier des événements entourant leur redéploiement (formation, transfert, salaire bloqué, etc.);

- Être prêt à contrer la résistance au changement en mettant des conseillers à la disposition de l'ensemble du personnel; et

- Voir à ce qu'un cadre de responsabilité adéquat soit établi à tous les niveaux.

MANDAT

Mandat

Examen de la Direction générale des ressources humaines

Contexte :

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) est responsable de l'embauche, du maintien et de la formation du personnel ministériel; elle doit de même fournir des conseils et de l'aide aux gestionnaires et aux employés, en vue d'appuyer le fonctionnement du Ministère — y compris des conseils touchant l'embauche, le maintien et la formation du personnel ministériel. Son mandat est de veiller à l'utilisation efficace des ressources humaines tandis qu'on réalise les objectifs du Ministère.

On distingue au moins cinq sous-fonctions des Ressources humaines : planification et perfectionnement des ressources humaines, classification, dotation, relations de travail et rémunération. Chacune d'elles regroupe des activités qui lui sont étroitement apparentées : ainsi, la dotation englobe l'embauche, la sélection et les nominations. De surcroît, la DGRH au MAINC contient le Programme d'emploi des Autochtones, qui est d'une importance critique.

Le personnel de la DGRH est membre de l'équipe de gestion qui est chargée de fournir des conseils et un soutien à l'égard de la gestion du personnel. Cette Direction générale a pour vocation d'aider les cadres à gérer les ressources humaines avec efficacité, en vue de réaliser les objectifs et d'atteindre les buts établis. Dans cette optique, la DGRH offre plusieurs services directs aux employés.

La DGRH englobe les bureaux des Ressources humaines ministérielles et celui des Ressources humaines pour la région de la capitale nationale.

Besoin :

Les bouleversements survenus au MAINC ont fait ressortir la nécessité de réévaluer les services et fonctions de la Direction générale des ressources humaines (DGRH). L'objet est de déterminer si la Direction générale peut relever les objectifs et priorités du Ministère, aujourd'hui et à l'avenir, et au besoin de proposer des modifications de structure.

Portée :

Les RH sont une fonction partagée entre la DGRH et la direction du Ministère. On demandera aux régions de participer à l'étape de collecte de données, en vue de parvenir à une vue d'ensemble de la situation du Ministère.

Question : L'examen portera notamment sur les questions suivantes :

- Quelle est la structure de la DGRH?
  - quels sont les programmes et services actuels de la DGRH?
  - qu'attendent les clients des services offerts par la DGRH?
  - quelle est sa structure dans les régions?
  - les ressources correspondent-elles aux besoins?
  - la DGRH est-elle structurée et organisée de manière à répondre aux besoins de la clientèle?
  - la structure de la DGRH correspond-elle à la vision du MAINC?
  - la structure de la DGRH correspond-elle à la vision de l'ensemble du gouvernement?

- Quelle est la situation actuelle de la DGRH?
  - quelle est la charge de travail de la DGRH, et comment est-elle répartie entre ses membres?
  - les employés ont-ils les connaissances, compétences et outils voulus pour aider à atteindre les objectifs du Ministère?
  - les communications sont-elles adéquates au sein de la Direction générale?

- La DGRH est-elle en situation de relever les défis que pose la réorientation totale de la culture de gestion au MAINC (transfert des pouvoirs, partenariat, La Relève, Initiative en matière de leadership, gestion des risques)?

- Comment peut-on mieux préparer la DGRH à affronter les multiples difficultés qui la confrontent : mise en oeuvre d'Ajustement des ressources fondé sur nos priorités, PAMT (Participation des Autochtones au marché du travail), progrès importants dans les autres secteurs du Ministère (revendications, Nunavut, poursuite du transfert des pouvoirs, etc.)?

- faut-il améliorer la structure de la DGRH pour la rendre plus apte à réagir aux besoins actuels et attendus à l'avenir, et à traiter ces besoins?

Approche :

On propose l'adoption d'un processus fondé sur les principes de consultation, allié aux méthodes de recherche quantitative et qualitative, pour parvenir à des résultats concrets et visibles. Le projet sera lancé par un gestionnaire principal de la vérification à la Direction générale de la vérification et de l'évaluation interne (DGVÉI), secondé par des consultants. Le choix du cabinet de consultants sera effectué en collaboration avec la DGRH.

La Direction générale des communications doit préparer une stratégie de communication en vue de ce projet.

L'examen se fera en quatre étapes :

Étape de planification et d'orientation

C'est à l'étape de planification qu'on fixe le cadre du projet et qu'on clarifie plusieurs aspects : mandat, objectifs, portée du projet et résultats escomptés (organigrammes, détermination de la situation actuelle, attentes sur le plan des services environnementaux, besoins de la clientèle, évolution des activités, délégation).

On identifie aussi les clients; s'il y a lieu, on y fait participer les premiers membres du comité consultatif, lequel regroupe des membres du Comité de gestion des programmes, des gestionnaires et directeurs régionaux, les ressources humaines et les SMA sectoriels.

Cette étape vise à permettre à l'équipe d'examen de parvenir à s'entendre sur l'orientation du projet. Les membres de l'équipe clarifient la méthodologie, les méthodes quantitatives et qualitatives à employer, et s'il y a lieu, la nature de l'échantillonnage, en vue de dresser un plan d'activités.

Étape de collecte et de déroulement

À cette étape, l'équipe d'examen met en application le plan élaboré précédemment. Les activités comprennent les entrevues individuelles et les réunions en groupes, les séances de groupe dirigées par un animateur, l'examen des dossiers et processus, et toute autre recherche ou collecte d'informations qui se révèle nécessaire.

Le personnel de la DGRH, ses clients et les personnes intéressées dans les régions participeront à l'étape de collecte de données. Les animateurs engagés pour diriger les séances de groupe n'appartiendront pas au personnel de la DGRH.

Étape de l'analyse

Après que l'information a été recueillie, l'équipe d'examen analyse les données et clarifie certains aspects, par exemple les suivants :

- la situation actuelle par rapport à la destination à atteindre;
- les lacunes;
- des suggestions visant à combler les lacunes et à améliorer la capacité de la DGRH de réagir aux besoins futurs sur le plan de la structure, des ressources nécessaires, de la combinaison optimale des ressources internes et externes, et de la délégation;
- la détermination des principaux programmes et services, et priorités, et des moyens de leur fournir les ressources dont ils ont besoin.

Étape du rapport

À cette étape, on intègre dans un rapport concis toutes les informations et recommandations recueillies dans le cadre de l'examen, y compris les résultats des analyses et des modifications de structure s'il y a lieu, et le plan de travail se rapportant à la mise en oeuvre.

Ressources : Ce travail sera effectué à la fois à l'interne et avec le concours de consultants.

Coûts : Voici l'estimation des coûts des ressources obtenues à contrat :
Étapes de la planification et d l'orientation : 30 000 $.
Étapes d'exécution et de rapport final : à déterminer.

Délai d'exécution : La planification débutera en août 1997.

Approuvé par :

Brent DiBartolo
Sous-ministre adjoint
Services ministériels
le 17 juillet 1997

PLAN D'ACTION

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 97/20
DATE SENT / DATE D'ENVOI : 98-03-02
DATE DUE / ÉCHÉANCE : 98-03-06

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Review of Human Resources Branch (HRB) / Examen de la Direction générale des ressources humaines (DGRH)**

REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : **Corporate Services / Services ministériels**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PREVUE DE MISE EN OEUVRE
1. Le directeur général de la DGRH devrait examiner les commentaires des gestionnaires dans l'optique qu'ils peuvent représenter des domaines possibles d'amélioration. Cette démarche pourrait prendre la forme d'un projet dans le cadre duquel on demanderait à chaque division de suggérer des moyens ou des mesures pour améliorer la situation.	5	Le directeur général, Direction générale des ressources humaines, se verra remettre la liste complète de tous les commentaires des gestionnaires. Ils seront remis aux nouvelles directions en fonction des secteurs respectifs de responsabilité aux fins d'analyse. Ces commentaires/suggestions feront partie du nouveau plan de travail des directions aux fins d'améliorer les services des ressources humaines (RH).	Directeur général, RH et directeurs RH à l'administration centrale	30 avril 1998 30 mars 1999
2. Le directeur général de la DGRH devrait évaluer, choisir et appliquer l'une des deux options présentées pour la réorganisation de la Direction générale des ressources humaines en s'appuyant sur les résultats de l'évaluation faite ci-dessus et sur les séances de remue-méninges tenues avec le Comité de gestion du personnel et le directeur général - DGRH..	7	Le directeur général, Ressources humaines, fera son choix et présentera au Comité des RH pour approbation et mise en application l'une des deux options présentées.	Directeur général, RH	30 mars 1998 (Présentation au CRH) 1er octobre 1998 (Mise en application)
3. Le directeur général de la DGRH devrait échafauder un cadre de responsabilité formel comprenant les éléments de contrôle nécessaires comme *un plan d'activité* (programmation et planification), *des mesures ou indicateurs de rendement, des plans de travail* (par direction), *un système de suivi* et *des mécanismes de rapport et de rétroaction*.	9	Une fois la nouvelle structurée instaurée, le directeur général, Ressources humaines, mettra en place un cadre de responsabilite qui englobera le plan d'activité de la Direction générale, les plans de travail des directions, le système de suivi, les systèmes de rapport et de rétroaction et il élaborera des mesures/indicateurs de rendement dans les secteurs des RH qui s'y prêtent.	Directeur général, RH et directeurs des RH à l'administration centrale	30 mars 1999

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 97/20
DATE SENT / DATE D'ENVOI : 98-03-02
DATE DUE / ÉCHÉANCE : 98-03-06

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Review of Human Resources Branch (HRB) / Examen de la Direction générale des ressources humaines (DGRH)**

REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : **Corporate Services / Services ministériels**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PREVUE DE MISE EN OEUVRE
1. Le directeur général de la DGRH devrait examiner les commentaires des gestionnaires dans l'optique qu'ils peuvent représenter des domaines possibles d'amélioration. Cette démarche pourrait prendre la forme d'un projet dans le cadre duquel on demanderait à chaque division de suggérer des moyens ou des mesures pour améliorer la situation.	5	Le directeur général, Direction générale des ressources humaines, se verra remettre la liste complète de tous les commentaires des gestionnaires. Ils seront remis aux nouvelles directions en fonction des secteurs respectifs de responsabilité aux fins d'analyse. Ces commentaires/suggestions feront partie du nouveau plan de travail des directions aux fins d'améliorer les services des ressources humaines (RH).	Directeur général, RH et directeurs RH à l'administration centrale	30 avril 1998 30 mars 1999
2. Le directeur général de la DGRH devrait évaluer, choisir et appliquer l'une des deux options présentées pour la réorganisation de la Direction générale des ressources humaines en s'appuyant sur les résultats de l'évaluation faite ci-dessus et sur les séances de remue-méninges tenues avec le Comité de gestion du personnel et le directeur général - DGRH..	7	Le directeur général, Ressources humaines, fera son choix et présentera au Comité des RH pour approbation et mise en application l'une des deux options présentées.	Directeur général, RH	30 mars 1998 (Présentation au CRH) 1er octobre 1998 (Mise en application)
3. Le directeur général de la DGRH devrait échafauder un cadre de responsabilité formel comprenant les éléments de contrôle nécessaires comme *un plan d'activité* (programmation et planification), *des mesures ou indicateurs de rendement, des plans de travail* (par direction), *un système de suivi* et *des mécanismes de rapport et de rétroaction*.	9	Une fois la nouvelle structurée instaurée, le directeur général, Ressources humaines, mettra en place un cadre de responsabilité qui englobera le plan d'activité de la Direction générale, les plans de travail des directions, le système de suivi, les systèmes de rapport et de rétroaction et il élaborera des mesures/indicateurs de rendement dans les secteurs des RH qui s'y prêtent.	Directeur général, RH et directeurs des RH à l'administration centrale	30 mars 1999

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 97/20
DATE SENT / DATE D'ENVOI : 98-03-02
DATE DUE / ÉCHÉANCE : 98-03-06

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Review of Human Resources Branch (HRB) / Examen de la Direction générale des ressources humaines (DGRH)**

REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : **Corporate Services / Services ministériels**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PREVUE DE MISE EN OEUVRE
4. Le directeur général de la DGRH devrait, une fois que le choix de la réorganisation aura été arrêté, évaluer la charge de travail de chaque direction et section (vérifications sur place, analyse du volume, etc.) afin de justifier le niveau des ressources. La répartition des ressources devrait se faire en fonction des ressources effectivement attribuées aux différentes fonctions.	10	Le directeur général, Ressources humaines, déterminera les besoins en ressources humaines et financières de chaque direction de la nouvelle structure des RH.	Directeur général, Ressources humaines	30 mars 1998 (Premières informations transmises au CRH) 1er octobre 1998 (Mise en application)

Appendice A - Questionnaire d'enquête destiné aux SMA, directeurs généraux, gestionnaires de centres de responsabilité et agents des ressources humaines des régions

Indian and Northern Affairs Canada

Affaires indiennes et du Nord Canada

Enquête sur les services de la Direction générale des Ressources humaines Questionnaire n° ___

Le présent questionnaire a pour but de recueillir des informations sur les services fournis par la **Direction générale des ressources humaines (DGRH)** à l'Administration centrale. Il est envoyé aux **clients de la DG** en vue d'évaluer leurs connaissances et leur utilisation des services fournis et aussi de leur demander des suggestions d'amélioration. Une fois rempli, le questionnaire sera jugé **confidentiel**. Les résultats d'ensemble seront utilisés pour évaluer la prestation de service et pour formuler des recommandations visant à améliorer les opérations maintenant et à l'avenir. Si vous avez des questions ou désirez de plus amples renseignements concernant le questionnaire, veuillez communiquer avec Pierre Samson ou Marc Charlebois, de Samson & Associés au (819) 595-9144.

Première partie Profil du client

a) Veuillez cocher selon le cas √

Gestionnaire CR ☐ Agent régional des RH ☐ Autre ☐ (précisez)_____

Prière d'indiquer le genre et la fréquence des services demandés à la DG:

	Genre de service	√	Fréquence	Personne ressource
	Conseil/intervention de :			
i)	ressourcement (dotation, affectation, PRAS, etc.)	☐	_____	_____
ii)	classification et organisation	☐	_____	_____
iii)	relations de travail, santé et sécurité, etc.	☐	_____	_____
iv)	apprentissage et perfectionnement	☐	_____	_____
v)	emploi autochtone - Initiative de participation des autochtones au marché de travail - Programme de perfectionnement des cadres autochtones - Programme de recrutement des autochtones titulaire d'une maîtrise - Kumik	☐	_____	_____
vi)	rémunération, paye et avantages sociaux, pensions, congés, etc	☐	_____	_____
vii)	programmes (égalité, harcèlement, aide aux employés, langues officielles "Combler l'écart")	☐	_____	_____
viii)	support aux employés (ées) EX	☐	_____	_____
ix)	autre (précisez_____)	☐	_____	_____

Commentaires_____

_____

Deuxième Partie

Veuillez répondre aux questions suivantes selon l'échelle ci-dessous :

TS :	*Très satisfait(e)*	*I :*	*Insatisfait*
S :	*Satisfait(e)*	*TI :*	*Très insatisfait*
N :	*Ni satisfait(e) , ni insatisfait(e)*	*S.O. :*	*Sans objet*

Veuillez également apporter vos commentaires le cas échéant.

		TS	S	N	I	TI	S.O.
1.	**Délais**						
a)	Que pensez-vous du délai de réponse pour obtenir des **conseils** ou des **renseignements** d'un agent de la DGRH ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b)	Que pensez-vous du temps pris par la DGRH pour **intervenir** en réponse à une demande particulière ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c)	Que pensez-vous des délais de prestation de services de la DGRH ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires_____

_____

_____

_____

		TS	S	N	I	TI	S.O.
2.	**Service**						
a)	Que pensez-vous du niveau d'expertise et de connaissance des agents de ressources humaines qui vous fournissent des services ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b)	Que pensez-vous de la courtoisie avec laquelle on vous a traité(e) ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c)	Que pensez-vous des conseils ou interventions obtenus de la DGRH en rapport avec:						

i)	la dotation	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ii)	la classification et l'organisation	☐	☐	☐	☐	☐	☐
iii)	les relations de travail, la santé et la sécurité	☐	☐	☐	☐	☐	☐
iv)	l'apprentissage et le perfectionnement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
v)	l'emploi autochtone - Initiative de participation des autochtones au marché de travail. - Programme de perfectionnement des cadres autochtones - Programme de recrutement des autochtones titulaire d'une maîtrise - Kumik	☐	☐	☐	☐	☐	☐
vi)	la rémunération, la paye et les avantages sociaux, les pensions, les congés, etc	☐	☐	☐	☐	☐	☐
vii)	les programmes (égalité, harcèlement, aide aux employés, "Combler l'écart", langues officielles, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
viii)	le support aux employés (ées) EX	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ix)	autre (précisez_____)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires_____

_____

_____

		TS	S	N	I	TI	S.O.
d)	Que pensez-vous de la façon dont on a résolu les problèmes qui se sont présentés ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e)	Que pensez-vous de la façon dont on a traité vos plaintes ou préoccupations (qu'elles aient été résolues ou non) ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f)	Que pensez-vous du suivi accordé par le personnel de la DGRH ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g)	Que pensez-vous de la qualité des communications tout au long du processus ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
h)	Que pensez-vous de la qualité du service obtenu dans son ensemble ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires_____

_____

_____

_____

3. Valeur ajoutée

		TS	S	N	I	TI	S.O.
a)	Que pensez-vous du service reçu par rapport à celui que vous attendiez?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b)	Que pensez-vous des économies réalisées grâce aux services fournis?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c)	Que pensez-vous de la valeur ajoutée du service fourni par l'agent des ressources humaines ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires_____

_____

_____

_____

_____

4. Appréciation d'ensemble des services reçus

		TS	S	N	I	TI	S.O.
a)	Que pensez-vous des services reçus du point de vue :						
	i) des délais	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	ii) du service même	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	iii) de la valeur ajoutée	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires_____

_____

_____

_____

_____

b) Comment pourrions-nous améliorer les services de ressources humaine dans les domaines des services-conseils, de la planification, du souci du client, de l'organisation, de l'emplacement, etc.

_____

_____

_____

_____

c) Auriez-vous des suggestions sur la façon dont les services de ressources humaines devraient être offerts dans votre secteur ?

_____
_____
_____
_____

5. Genres de services et regard sur l'avenir

a) Avez-vous besoin de services supplémentaires qui pourraient être offerts par la DGRH ?
Oui ☐ Non ☐

Commentaires_____
_____
_____
_____

b) Êtes-vous en mesure de suggérer des services qui seraient utiles à vous et à votre secteur à l'avenir ? Oui ☐ Non ☐

Prière d'indiquer le genre de service dont vous pourriez avoir besoin à l'avenir : services-conseils, planification, souci du client, prestation, organisation, etc.

_____
_____
_____
_____
_____

c) Avez-vous d'autres suggestions ou commentaires ?

_____
_____
_____
_____
_____

Veuillez retourner votre questionnaire à: Samson & Associés, aux soins de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne du Ministère, à l'aide de l'enveloppe-réponse qui est jointe. Les questionnaires doivent nous parvenir au plus tard le 24 novembre 1997.

Appendice B - Questionnaire d'enquête destiné à un échantillon d'employé (ées) sélectionné (ées)

échantillon d'employé (ées) sélectionné (ées)

Indian and Northern Affairs Canada | Affaires indiennes et du Nord Canada

Enquête sur les services des Ressources humaines

Questionnaire n° ___

Le présent questionnaire a pour but de recueillir des informations sur les services fournis par le services des **Ressources humaines**. Il est envoyé à un échantillon d'employé (ées) sélectionné (ées) au hasard, en vue d'évaluer leurs connaissances et leur utilisation des services fournis et aussi de leur demander des suggestions d'amélioration. Une fois rempli, le questionnaire sera jugé **confidentiel**. Les résultats d'ensemble seront utilisés pour évaluer la prestation de service et pour formuler des recommandations visant à améliorer les opérations maintenant et à l'avenir. Si vous avez des questions ou désirez de plus amples renseignements concernant le questionnaire, veuillez communiquer avec Pierre Samson ou Marc Charlebois, de Samson & Associés au (819) 595-9144.

Première partie **Profil du client**

Prière d'indiquer le genre et la fréquence des services demandés des ressources humaines :

	Genre de service	√	Fréquence	Personne ressource
iv)	ressourcement (dotation, affectation, PRAS, etc.)	☐	_____	_____
v)	classification et organisation	☐	_____	_____
vi)	relations de travail, santé et sécurité, etc.	☐	_____	_____
vii)	apprentissage et perfectionnement	☐	_____	_____
viii)	emploi autochtone	☐	_____	_____
	- Initiative de participation des autochtones au marché de travail - Programme de perfectionnement des cadres autochtones - Programme de recrutement des autochtones titulaire d'une maîtrise - Kumik			
ix)	rémunération, paye et avantages sociaux, pensions, congés, etc	☐	_____	_____
x)	programmes (égalité, harcèlement, aide aux employés, langues officielles "Combler l'écart")	☐	_____	_____
viii)	support aux employés (ées) EX	☐	_____	_____
ix)	autre (précisez_____)	☐	_____	_____

Commentaires_____

_____

_____

Deuxième partie

Veuillez répondre aux questions suivantes selon l'échelle ci-dessous :

TS :	*Très satisfait(e)*	*I :*	*Insatisfait*
S :	*Satisfait(e)*	*TI :*	*Très insatisfait*
N :	*Ni satisfait(e) , ni insatisfait(e)*	*S.O. :*	*Sans objet*

Veuillez également apporter vos commentaires le cas échéant.

		TS	S	N	I	TI	S.O.
1.	**Délais**						
a)	Que pensez-vous du délai de réponse pour obtenir des **conseils** ou des **renseignements** d'un agent de la DGRH?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires_____

_____

_____

_____

		TS	S	N	I	TI	S.O.
2.	**Service**						
a)	Que pensez-vous du niveau d'expertise et de connaissance des agents de ressources humaines qui vous fournissent des services?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b)	Que pensez-vous de la courtoisie avec laquelle on vous a traité(e)?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c)	Que pensez-vous du service reçu ou de l'intervention même?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d)	Que pensez-vous de la façon dont on a résolu les problèmes qui se sont présentés?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e)	Que pensez-vous de la façon dont on a traité vos plaintes ou préoccupations (qu'elles aient été résolues ou non)?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f)	Que pensez-vous du suivi accordé par le personnel des ressources humaines?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		TS	S	N	I	TI	S.O
g)	Que pensez-vous de la qualité des communications tout au long du processus?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
h)	Que pensez-vous de la qualité du service obtenu dans son ensemble?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires_____

_____

_____

_____

_____

3. Appréciation d'ensemble des services reçus

		TS	S	N	I	TI	S.O.
a)	Que pensez-vous du service obtenu dans son ensemble?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires_____

_____

_____

_____

b) Auriez-vous des suggestions sur la façon dont les services de ressources humaines devraient être offerts dans votre secteur ?

_____

_____

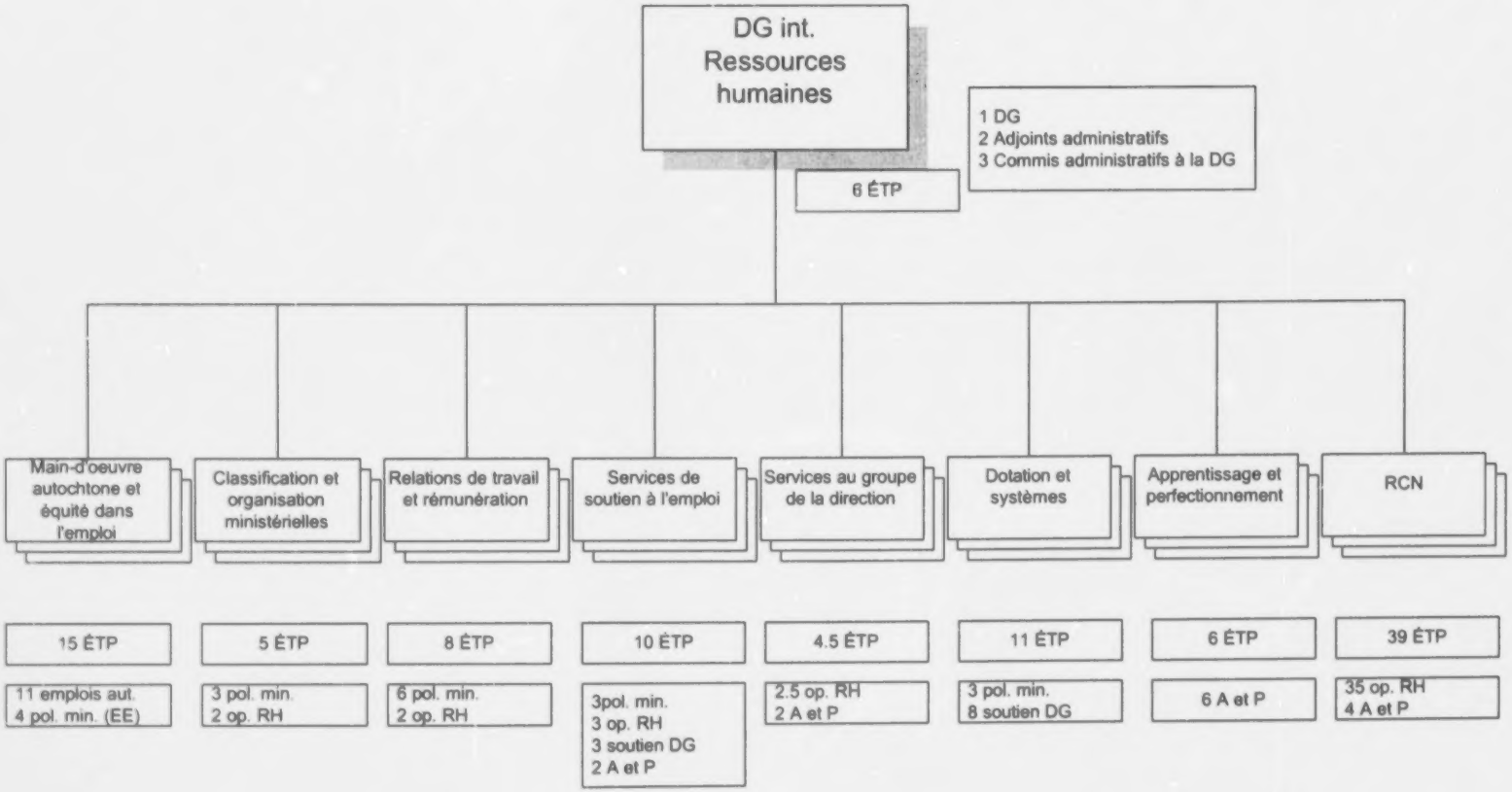
_____

Veuillez retourner votre questionnaire à: Samson & Associés, aux soins de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne du Ministère, à l'aide de l'enveloppe-réponse qui est jointe. Les questionnaires doivent nous parvenir au plus tard le 24 novembre 1997.

Appendice C -
Direction générale des ressources humaines
Structure organisationnelle actuelle

Appendice "C"

Structure organisationnelle actuelle



Appendice D -
Direction générale des ressources humaines

MINISTÈRE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADIEN
DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES
(Personnel ministériel)

Secteur d'activité/Activités

Main-D'oeuvre Autochtone - Équité en emploi

Ministériel

- Partenariats: APN, ACM FNIS, etc.
- Recrutement/ Répertoire autochtone
- PEA -régulier -emploi étudiants
- PRAS autochtone
- Liaison CAEA
- Groupe de consultation sur les minorités visibles
- Programmes pour les Inuits
- Programme de recrutement d'autochtone titulaire d'une maitrise
- Conseils aux autres ministères
- PPCA
- PAMT
- Marketing et surveillance
- Échanges Canada - Volet spécial
- Évènements spéciaux pour les Autochtones
- Soutien au KUMIK

Opérations

- PAMT
- Programme de recrutement d'Autochtones titulaires d'une maitrise
- PRAS autochtone
- Évènement spéciaux pour les Autochtones
- PRAS autochtone
- Répertoire de candidats
- Échanges Canada - Volet spécial
- Soutien RH Revendications
- PPCA

Planification Stratégique des RH

Ministériel

- Communications RH (Intranet)
- Analyse
- Prévisions
- Rapports
- Surveillance
- Systèmes RH
- People Soft
- La Relève/ Plan des RH

Opérations

- Communications RH (Intranet)
- Systèmes RH
- People Soft

Administration/ Gestion

Ministériel

- Finances RH
- Achats RH
- Administration des réseaux locaux
- Coordination des vérifications
- Support au NUNAVUT
- Dossiers RH

MINISTÈRE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADIEN
DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES
(Personnel ministériel)

Secteur d'activité/Activités

RELATION DE TRAVAIL

Ministériel

- Négociation collective
- Planification en cas de grève
- Enquêtes
- Consultation syndicat/gestion
- Mesures disciplinaires
- Griefs et plaintes
- Harcèlement / Médiation
- Cessation d'emploi
- Santé et sécurité
- Adjudication
- Conflits d'intérêts et après-mandat
- Rémunération et avantages sociaux
- Termes et conditions d'emploie (Arrangement de travail alternatif)
- Contrôle des cotisations syndicale
- Dossier employés et politique
- Certification de relation de travail
- Designation
- Exclusions
- Administration de la convention collective

Opérations

- Négociation collective
- Enquêtes
- Planification en cas de grève
- Consultation syndicat/gestion
- Règlements (relation de travail)
- Griefs et plaintes
- Terminaison
- Contrôle des cotisations syndicales
- Conflits d'intérêts et après-mandat

SUPPORT À LA PERFORMANCE

Ministériel

- Formation obligatoire (incluant EX)
- Centre d'apprentissage
- Leadership
- Inventaire de formation (Cadre d'apprentissage)
- Plan de formation (incluant EX)
- Congés d'étude
- Mentor
- Programme d'assistance aux employés
- Développement des employés (Combler les lacunes)
- Validation des cours et programmes
- Développement de curriculum
- Orientation professionnelle
- Formation secteur des RH
- Programme de facilitation
- Sécrétariat au comité national (LSST)
- EPR rétro-action aux gestionnaires
- Récompenses

Opérations

- Formation obligatoire (incluant EX)
- Centre d'apprentissage
- Congés d'étude
- Récompenses
- Développement des employés (Combler les lacunes)
- Formation secteur des RH

MINISTÈRE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADIEN
DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES
(Personnel ministériel)

Secteur d'activité / Activités

Classification et organisation

Ministériel

- Organigrammes
- Classification des emplois (aussi pour les EX)
- Griefs
- Conception organisationelle et conseils

Opérations

- Profil des langues officielles

EX

Ministériel

- Jumelage
- Centre d'évaluation spéciale
- Planification de La Relève
- Conflits d'intérêt et code d'après-mandat

Opérations

- Jumelage
- Dotation/ Ressourcement
- La Relève PPSMA & PPACS
- Fin d'emploi TCCD
- EPR (30%)
- Échange des cadres
- Centre d'évaluation spéciale
- Comité de RH
- Centre d'évaluation des EX
- Rénumération des EX

Dotation

Ministériel

- Répertoire des compétances
- Détachements Affectations
  -Échanges à l'étranger
  -PCAF/CEP
  -Échanges Canada
- PRAS
- Réduction des effectifs DME pour RE
- Examen des appels

Opérations

- Programme de formation à la gestion (PFG)
- Répertoire des compétences
- PRAS
- Programme RPAF/IARD
- Échanges Canada
- Détachements Affectations
  -Échanges à l'étranger
  -PCAF/CEP
  -Échanges Canada
- Réduction des effectifs DME pour RE
- Emploi étudiant

Appendice E -
Direction générale des ressources humaines
Comparaison avec d'autres ministères

Appendice "E"

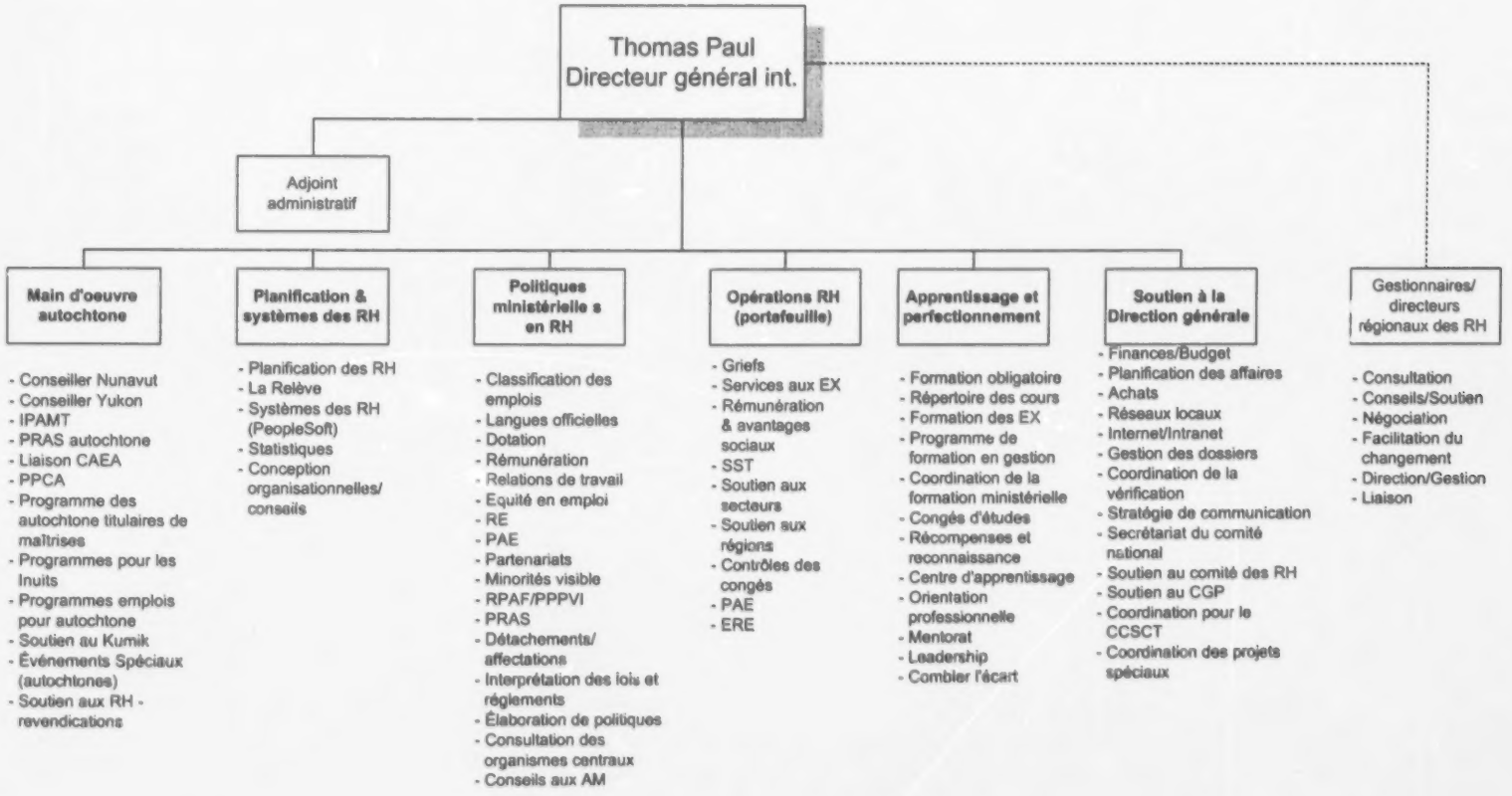
Comparaison avec les autres ministères

DRHC	**PLANIFICATION DES RH** **-La Relève** **- Statistiques**	**Services Min. des RH** RE: Profil de compétences, Équité en emploi, conseils aux régions, relations de travail	**EX** Paye, Classification, Évaluation du rendement	**Ressources humaines - AC** Rémunération Dotation Langues officielles	**Apprentissage et perfectionnement** Formation et perfectionnement Récompenses et reconnaissance, Leadership	**Développement organisationnel** Soutien au SMA	**Coordination et Gestion de l'Inf.** Systèmes des RH Statistique Administration des budgets
TPSGC	**Relations humaines** Travail PAE Services -RCN	**Classification / Organisation** Évaluation, NGC	**Dotation ministérielle/ EX** RE,PDA,PEDA, Langues officielles, Équité en emploi, Récompenses	**Opération du Pers. et F&P** RCN, Dotation Classification Relation de travail	Planification strat./ Systèmes Plan d'activité, Modèles de prestation de services		
TRANSPORTS CANADA	**Planif. des RH Dotation, RE** Langues Officielles, Équité en emploi, Système des RH, Démographie des employés, Surveillance	**Classification / Rémunération** Organisation, Classification, Griefs, Surveillance	**Relations de travail, Harcèlement et OSH** Consultations patronales et ouvrières, Griefs, Conflits d'int.,Exclusions, Négociations collectives, Surveillance	**Formation et Orientation** Formation et Perf., Centre d'apprentissage, Orientation prof., PAE, Organisation, Évaluation, Surveillance	**Opérations des RH** Conseils et services aux gestionnaires	**Ress. du groupe de la Haute direction et prog. de perf.** Conseils et soutien,Liaison avec la CFP, Échanges, PCAF, PSG	**Services administratifs** AIPRP, Programmes spéciaux
AGRICULTURE CANADA	**Planification stratégique** Prévisions et analyse, Modélisation	**Services de gestion** Informatique, Systèmes des RH, Finances, Admin., Centre de dépannage	**Programmes ministériels** RE, Relations de travail, Langues officielles, SST	**Opérations** Régions, EX, Plan d'act., Apprentissage, Service d'orientation de carrières, RH en direct, Paye, Conseillers en RH			
RNCAN	**Dotation et RE** Soutien des secteurs (portefeuille)	**Op. des RH/Serv. à la Haute direction** Rel. employeur-employé, Rémunération et avantages, Re suivi des congés, soutien au secteur (portefeuille)	**Plan. des RH/ Form. et Perf.** EX, Gestion Sciences et Tech., Profil des Comp., La Relève, Langues officielles, Équité en emploi, Récomp. et reconn., soutien au secteur (portefeuille)	**Systèmes / Classification** PeopleSoft, NGC soutien au secteur (portefeuille)			
NAVCan	**Pensions et Avantages**	**Dév. organis. et dév. des RH** Dév. organis., planification et dotation, Sécurité, Administration de la dotation, Mesures du rendement	**Relations avec les employés** Langues officielles, Prog. d'aide aux employés, Rel. avec les employés	**Formation et Perfectionnement en gestion**	**Rémunération** Programme de rém. évaluation des postes	**Relations de travail**	**Opérations des RH** Administration de la paye, SGRH

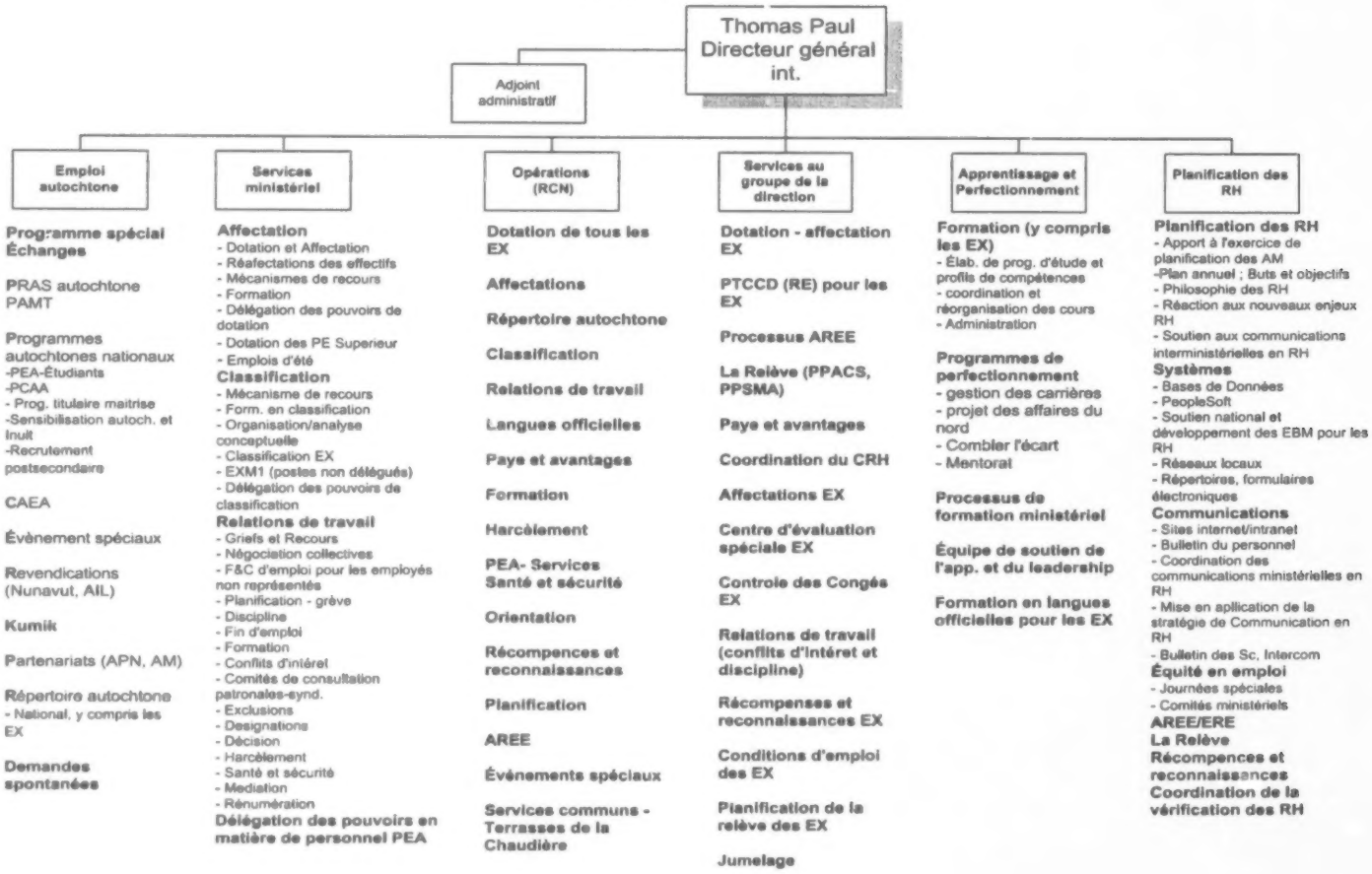
Appendice F-
Direction générale des ressources humaines
Proposition de restructuration - Option 1

Appendice "F"

MAINC - Proposition de restructuration de la Direction générale des ressources humaines
Option 1
9 février 1998



Appendice G - Direction générale des ressources humaines Proposition de restructuration - Option 2

MAINC - Proposition de restructuration
de la Direction générale des ressources humaines
Option 2
25 février 1998

Appendice "G"